



**UNIVERSITY OF GOTHENBURG**  
**SCHOOL OF BUSINESS, ECONOMICS AND LAW**

# **Styrning mot cirkulär ekonomi**

**En fallstudie på Houdini Sportswear AB**

Kandidatuppsats  
Vårterminen 2016  
Företagsekonomiska institutionen  
Ekonomistyrning  
Handledare: Peter Beusch

Författare: Eleonor Forsberg & Carolina Sundmar-Joge



## Sammanfattning

### Examensarbete i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet, Kandidatuppsats, Externredovisning VT16

**Författare:** Eleonor Forsberg & Carolina Sundmar-Joge

**Handledare:** Peter Beusch

#### **Titel:** Styrning mot cirkulär ekonomi – en fallstudie på Houdini Sportswear AB

**Bakgrund och problem:** Cirkulär ekonomi har uppstått som ett alternativ till den resurskrävande och miljöpåfrestande linjära ekonomin där material och resurser slängs efter användning. Tanken med den cirkulära ekonomin är att företag ska ansvara för att de produkter och material de tillhandahåller återvinns och återanvänds. För att detta ska vara möjligt krävs det att företagens affärsverksamheter anpassas och utvecklas för omställningen. Då cirkulär ekonomi är ett relativt nytt och obekänt koncept saknas det empiriska bevis för hur ett styrsystem ser ut i ett företag som påbörjat övergången. Vidare saknas empiriska bevis även för vilka komponenter i affärsverksamheten företaget måste anpassa efter cirkulär ekonomi. Existensen av sådan bevisning och de effekter som uppstår kan stärka företags incitament för att implementera cirkulär ekonomi.

**Syfte:** Att ur ett ekonomistyrningsperspektiv identifiera och få en djupare förståelse för hur styrningen ser ut i ett företag som påbörjat övergången mot CE, samt hur den cirkulära affärsverksamheten är uppbyggd. Vidare är syftet att få en djupare förståelse för hur cirkulär ekonomi tillämpas i ett företag i praktiken och vilka utmaningar och möjligheter som kan uppstå utav detta.

**Avgränsningar:** Uppsatsen är avgränsad till *ett* företag för en djupgående analys för att bättre fånga in ekonomistyrningskonceptet. Vidare är uppsatsen avgränsad till klädbranschen då just denna bransch kommit långt med implementeringen av cirkulär ekonomi.

**Metod:** Sex semistrukturerade intervjuer har genomförts med respondenter från företaget Houdini Sportswear AB. Resultaten från dessa har sedan analyserats utifrån studiens presenterade teoretiska referensram om cirkulär ekonomi kopplat till ekonomistyrning.

**Resultat och slutsatser:** Från intervjuernas identifierades 12 aspekter som beskriver de formella och informella mekanismerna, processerna och system som främjar styrningen mot cirkulär ekonomi. Vidare identifierades sex komponenter i företagets affärsverksamhet som anpassats efter övergången mot cirkulär ekonomi

**Förslag till fortsatt forskning:** En uppföljning av företagets pågående arbete med cirkulär ekonomi som innefattar att ta fram mer konkreta nyckeltal och målsättningar kopplade till ämnet skulle kunna generera intressanta bidrag till ämnet. Vidare är tillämpningen av cirkulär ekonomi ett outforskat område som behöver ytterligare studier på företagsnivå för att stärka de empiriska bevisen, och förhoppningsvis motivera fler företag att implementera konceptet.

**Nyckelord:** Ekonomistyrning, cirkulär ekonomi, fallstudie, styrsystem, affärsmodell, motiv till cirkulär ekonomi, effekter av cirkulär ekonomi, linjär ekonomi, klädbranschen, textilbranschen

## Förord

Inledningsvis vill vi särskilt tacka respondenterna från Houdini Sportswear AB för att de ställde upp på intervjuerna. Tack! Utan er hade denna studie inte varit möjlig att genomföra. Vidare vill vi tacka vår handledare Peter Beusch för den vägledning vi fått under arbetets gång.

Vi vill också tacka våra familjer och vänner för stöd i stressiga tider, och ett alldeles särskilt tack till varandra för alla roliga, utmanande, sorgliga och fantastiska stunder vi delat under denna uppsatsperiod:

”Don’t think outside of the box, think inside of the circle”

Göteborg 27 Maj 2016

---

Eleonor Forsberg

---

Carolina Sundmar-Joge





# Innehåll

1. Inledning .....	1
1.1 Bakgrund .....	1
1.2 Problemdiskussion .....	2
1.3 Frågeställning .....	2
1.4 Syfte .....	3
1.5 Avgränsningar .....	3
1.6 Fortsatt disposition .....	3
2. Teoretisk Referensram .....	4
2.1 Framväxten av cirkulär ekonomi .....	4
2.2 Principer för cirkulär ekonomi .....	5
2.3 Styrsystem .....	6
2.4 En cirkulär affärsverksamhet .....	8
3. Metodologi .....	13
3.1 Forskningsmetod .....	13
3.2 Litteratursökning .....	13
3.2.1 Övrig insamling av data .....	14
3.3 Val av företag .....	14
3.4 Val av respondenter .....	14
3.5 Utformning av intervjuguide .....	15
3.6 Intervjuernas genomförande .....	16
3.7 Bearbetning av intervjumaterial .....	16
3.8 Analysprocess .....	16
3.9 Validitet .....	17
3.10 Generaliserbarhet och relevans .....	17
4. Empiri .....	18
4.1 Houdini - Bakgrund och fakta .....	18
4.1.1 Företagsstruktur och finansiell information .....	18
4.2 Vision & Mission .....	19
4.3 Nyckelfaktorer .....	19
4.4 Organisationsstruktur .....	20
4.5 Målsättning, planer och budget .....	21
4.6 Nyckeltal .....	22
4.7 Kommunikation och processer .....	23
4.8 Prestationsutvärdering .....	24
4.9 Belöningssystem .....	25
5. Analys .....	26
5.1 Houdinis styrsystem .....	26
5.2 En cirkulär affärsverksamhet .....	28
6. Slutsats .....	32
6.1 Reflektioner och bidrag .....	33
6.2 Förslag på fortsatt forskning .....	33
7. Referenser .....	35
Bilaga 1 .....	39

# 1. Inledning

*I detta inledande kapitel presenteras en bakgrundsbeskrivning till studien. Därefter följer en problemdiskussion inom ämnet som slutligen mynnar ut i studiens frågeställning och syfte. Kapitlet avslutas med avgränsningar och en bild över uppsatsens fortsatta disponering.*

## 1.1 Bakgrund

Sedan den industriella revolutionen på 1700-talet har den linjära ekonomiska modellen varit den klart dominerande. Modellen bygger på begreppen “take-make-use-dispose”, där företagen köper in råvaror och resurser och förädlar dem till färdiga produkter som sedan säljs vidare till konsumenterna. Produkterna används, och efteråt slängs de. (McDonough och Braungart, 2002; Andrews, 2015) Företagens ansvar för resurserna stannar alltså efter försäljningen.

Idag har vi sedan länge passerat gränserna för vad vår planet klarar av resursmässigt. Samtidigt förutspår Världsbanken att det globala avfallet kommer att öka från 1,3 miljarder ton avfall per år till 2,2 miljarder ton mellan 2012 och 2025. År 2002 låg denna siffra på 0,68 miljarder ton. Avfallsökningen förväntas generera ökade kostnader för avfallshantering från drygt \$205 miljarder till \$375,5 miljarder (Naturvårdsverket, 2016; Worldbank 2012). I ett pressmeddelande från Europeiska kommissionen (2015) framhöll förste vice ordförande Frans Timmermans att “Varken vår planet eller vår ekonomi kommer att överleva om vi framhärdar med vår nuvarande slit-och-släng-attityd”. Med en växande befolkning och stigande materiella anspråk blir jordens resurser allt knappare. Detta ger stora implikationer på hur företag kan bedriva sin verksamhet och framför allt sin produktionsprocess, och det finns nu ett fundamentalt behov av ett alternativ till den linjära ekonomiska modellen (Naturvårdsverket, 2016; Planing, in press).

Som svar på detta tilltagande problem har begreppet cirkulär ekonomi (CE) vuxit fram under de senaste årtiondena (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015). En pionjär inom området för CE är Ellen MacArthur Foundation (Som härnäst efter förkortas EMF) en stiftelse som grundades 2010 av företagen B&Q, BT, Cisco, National Grid och Renault, med missionen att stödja omvandlingen mot CE genom att arbeta med företag, regeringar och akademier för att skapa en regenerativ ekonomi (EMF, 2015a, 2015b). EMF definierar cirkulär ekonomi enligt följande:

“An industrial system that is restorative or regenerative by intention and design. It replaces the ‘end-of-life’ concept with restoration, shifts towards the use of renewable energy, eliminates the use of toxic chemicals, which impair reuse, and aims for the elimination of waste through the superior design of materials, products, systems, and, within this, business models” (EMF, 2013)

Detta innebär alltså att CE är att beakta som ett industriellt system där fokus ligger på användning av förnyelsebara produkter och material för att eliminera avfall och skapa en positiv miljöpåverkan. Syftet med CE är att genom stängda, cirkulära produktionsmönster öka



resurseffektiviteten för att uppnå en bättre balans och harmoni mellan ekonomi, miljö och samhälle (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015).

CE förväntas leda till ett mer hållbart samhälle genom att fokusera på minimeringen av urbant och industriellt avfall (Feng och Yan, 2007; Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015). Tankar och idéer kring CE uppstod redan i mitten av 1900-talet, och i slutet av 1970-talet spreds begreppet i mindre skala även till affärsvärlden, men det är först på senare tid som CE verkligen kommit upp till ytan och uppmärksammas i större utsträckning - av lagstiftare på den globala marknaden men också stora globala företag som Google, Unilever och Renault. (EMF, 2013; Lewandowski 2016). Förutom de direkt miljömässiga fördelarna som CE medför ses även de potentiella finansiella och sociala fördelarna som motiv för aktörer till att implementera konceptet. Spridningen av CE kräver dock mer kunskap om hur cirkulära affärsmodeller ska utformas för att främja implementeringen och vägleda företag i hur en cirkulär affärsverksamhet kan byggas upp. (Lewandowski, 2016)

## 1.2 Problemdiskussion

Att överge den linjära ekonomin och istället implementera CE påverkar många, om inte alla, aspekter i ett företags verksamhet (Stahel, 2016). Övergången kräver således att ett företags ledning har kunskap och förståelse för vilka komponenter i verksamheten som påverkas, och trots att det idag finns ett antal teoretiska ramverk som behandlar övergången, ligger en problematik i avsaknaden av empiriska studier som visar hur CE praktiskt tillämpas på företagsnivå (Planing, in press; Stahel, 2016; Lewandowski, 2016). Implementeringen av CE ur ett företagsperspektiv är alltså ett tämligen outforskat område, och inte minst när det kommer till hur ett företags styrsystem påverkas av detta (Lewandowski, 2016). Dessutom är bevisningen på att övergången till CE är lönsam relativt liten, och även om det finns beräkningar som visar på att en omställning från en linjär till en cirkulär ekonomi skulle kunna generera över \$1 biljon till världsekonomin, kan avsaknaden av empiriska bevis skapa osäkerhet (EMF, 2014; Stahel, 2016). Det krävs alltså ytterligare, mer djupgående kunskap om hur företagen ska göra i praktiken för att stimulera övergången till CE inom affärsvärlden (Lewandowski, 2016).

## 1.3 Frågeställning

Baserat på ovanstående problemdiskussion har följande frågeställning tagits fram:

- Hur ser ett styrsystem ut i företag som har påbörjat övergången mot cirkulär ekonomi?

Som underordnad fråga ämnar studien att även svara på följande:

- Vilka komponenter i företags affärsverksamhet har anpassats för övergången till cirkulär ekonomi?

## 1.4 Syfte

Syftet med studien är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv identifiera och få en djupare förståelse för hur styrningen ser ut i ett företag som påbörjat övergången mot CE, samt hur den cirkulära affärsverksamheten är uppbyggd.

Förhoppningarna är att denna studie kan bidra till ämnesfältet med praktisk kunskap om hur implementeringen av CE påverkar ekonomistyrningen i ett företag, samt vilka utmaningar och möjligheter som kan uppstå.

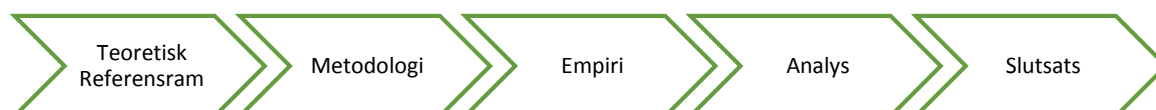
## 1.5 Avgränsningar

Denna uppsats är avgränsad till att studera hur CE implementeras på mikronivå, då studien behandlar konceptet CE med fokus på ekonomistyrning och inte ur ett världsekonomiskt perspektiv. Vidare är studien avgränsad till *ett* företag, då författarnas uppfattning är att en mer ingående analys av ett företag skapar djupare förståelse för ämnet. Resultaten från denna undersökning visar inte en lösning för en specifik bransch utan ska ses som en fältstudie för att undersöka hur tillämpningen av CE går till i praktiken.

En viktig aspekt är att definiera hur CE förhåller sig till begreppet hållbar utveckling. Hållbar utveckling definieras översatt till svenska som “utveckling som möter dagens behov utan att minska framtida generationers möjlighet att möta sina behov” (World Commission on Environment and Development, 1987). Vidare innefattar hållbar utveckling de tre sammanlänkande komponenterna ekonomi, miljö och socialt välmående (Johnston, Everard, Santillo och Robèrt, 2007). I denna studie ses CE som *en del* av hållbarhetsaspekten där framför allt de miljömässiga och ekonomiska delarna berörs, och genom dessa det sociala välmåendet.

## 1.6 Fortsatt disposition

Figur 1. *Uppsatsens fortsatta disposition*



## 2. Teoretisk Referensram

*Detta kapitel inleds med en beskrivning av framväxten av CE för att sedan övergå till grundprinciperna för ämnet. Därefter presenteras teori kring styrsystem samt en konceptuell beskrivning av hur ett företag kan bygga upp en cirkulär affärsverksamhet.*

### 2.1 Framväxten av cirkulär ekonomi

CE har sin grund i ett flertal olika tankeskolor och kan inte spåras tillbaka till ett specifikt datum eller en specifik grundare (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015; EMF, 2013). Den praktiska tillämpningen av CE i det moderna ekonomiska systemet kan dock dateras till ett mindre antal akademiska bidrag från slutet av 1970-talet. Det allmänna begreppet CE har sedan förfinats och utvecklats över tid genom olika tankeskolor (EMF, 2013). Ghisellini, Cialani och Ulgiati (2015) skriver att miljöekonomerna Pearce och Turner först introducerade konceptet CE baserat på studier av Kenneth Boulding från 1966. Boulding var en ekonom inom ekologi som menade på att CE är en förutsättning för människans överlevnad. Bouldings idéer grundade sig i ett slutet ekonomiskt system där allt material cirkulerar (Boulding, 1966). Dessa tankar utvecklades sedan i ett ramverk av Pearce och Turner (1989) som beskrev övergången från ett linjärt ekonomiskt system till ett cirkulärt. De identifierade tre ekonomiska funktioner av miljön som de ansåg borde tillhandahållas på en aktiv marknad. Dessa var "provision of resources, life support system, sink for waste and emissions". Genom en prissättning av dessa funktioner skulle organisationer och individer uppmannas att vara mer måna om jordens resurser och övergången till en cirkulär ekonomi skulle ske naturligt. (Pearce och Turner, 1989)

Andra skolor som ligger till grund för utvecklingen av CE är bland annat General Systems Theory, och mer nyligen Industrial Ecology, Natural Capitalism och Cradle-to-Cradle (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015; EMF, 2013). General Systems Theory (GST) baseras på ett tankesätt om att alla organismer ses som system vars komponenter är relaterade till varandra och därmed inte kan studeras separat (Von Bertalanffy, 1950; Laszlo, 1972). En konsekvens blir således att en organisations beteende ska studeras i relation till andra aktörer inom ekonomin. På så sätt fångas komplexiteten inom ekonomin upp och GST erbjuder därmed ett holistiskt synsätt med genomgående systemtänk och organisatoriskt lärande (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015). Ett annat perspektiv ges genom konceptet Industrial Ecology, där man ser det industriella systemet och dess miljö som ett enat ekosystem med materialflöden, energi och information så väl som tillhandahållandet av resurser och tjänster från biosfären (Erkman, 1997). Industrial Ecology främjar övergången från öppna till stängda energi- och materialcykler och leder därmed till mindre avfall inom industriella processer (Frosch, 1992). Natural capitalism (NC) växte fram under slutet av 1990-talet som en kritik mot den traditionella industriella kapitalismen. NC innefattar begreppet naturligt kapital som syftar till tillgångar så som jord, luft, vatten och alla levande organismer. NC baseras på fyra principer som alla stödjer teorin om en global ekonomi där affärsintressen och miljömässiga intressen överlappar varandra och där ett beroende mellan produktion och användning av mänskligt skapat kapital och flöden av naturligt kapital finns. Dessa fyra principer är: *Radically increase the productivity of natural resources, Shift to*

*biologically inspired production models and materials, Move to a “service-and-flow” business model och Reinvest in natural capital.* (Hawken, Lovins. A & Lovins. L.H, 1999)

McDonough och Braungart utvecklade konceptet Cradle-to-cradle som en motståndskraft till den tidigare linjära ekonomiska modellen “cradle-to-grave”, där material blir avfall som inte tas om hand, utan hamnar i en “grav” i form av en deponi eller förbränningsugn. Författarna menar att allt material i industriella och kommersiella processer är så kallade näringsämnen, som kan delas upp i två metaboliska system; ett biologisk, där naturliga näringsämnen går runt i en biologisk cykel, och ett teknologiskt med näringsämnen i form av material eller produkter som är utformade för att gå runt i den tekniska cykeln (McDonough och Braungart, 2002). McDonough och Braungart (2002) menar att produkter kan designas så att de kan ge näring till något nytt när deras livscykel är förbrukad. Modellen lägger särskild tyngd vid att definiera den molekylära kompositionen av material, vilket möjliggör att produkterna kan brytas ner till näringsämnen antingen inom det biologiska systemet, till exempel genom att återgå till vatten eller jord, eller det tekniska där ämnena kontinuerligt cirkulerar som material i en stängd cykel (EMF, 2015 c).

## 2.2 Principer för cirkulär ekonomi

Utifrån tankeskolorna för CE lyfter teorin fram de så kallade 3R-principerna som tre huvudsakliga områden inom konceptet (Ghisellini, Cialani och Ulgiati; 2015). Dessa är *reduction*, *reuse* och *recycle* (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2015). *Reduction* syftar till att minimera energi, råmaterial och avfall genom att öka effektiviteten inom produktion (eco-efficiency) och konsumtionsprocesser. Detta kan till exempel göras genom att utveckla bättre teknologier och förenklade paketeringar av produkter (Feng och Yan, 2007; Su et al., 2013). Principen om *Reuse* beskrivs i ett direktiv från EU (egen översättning) som “den åtgärd genom vilken produkter eller komponenter som inte är avfall används igen för samma syfte som de skapades för” (EU, 2008). Slutligen beskrivs även *recycle*-principen i EU-direktivet (egen översättning) som “den återhämtningsåtgärd genom vilken avfallsmaterial är omarbetade till produkter, material eller substanser antingen för dess ursprungliga syfte eller för andra syften. Det innefattar omarbetning av organiskt material men inte energiåtervinning eller omarbetning till material som används som bränsle (EU, 2008).

Sammanfattningsvis illustreras framväxten av CE och dess grundprinciper i ett systemdiagram som visar hur CE ämnar återskapa kapital, oavsett om det är finansiellt, mänskligt, socialt eller naturligt kapital, genom ett biologiskt och ett tekniskt materialflöde i en så kallad värdecirkel (EMF, 2015e).

Figur 2. Värdecirkel

#### OUTLINE OF A CIRCULAR ECONOMY

##### PRINCIPLE

1

Preserve and enhance natural capital by controlling finite stocks and balancing renewable resource flows  
ReSOLVE levers: regenerate, virtualise, exchange

##### PRINCIPLE

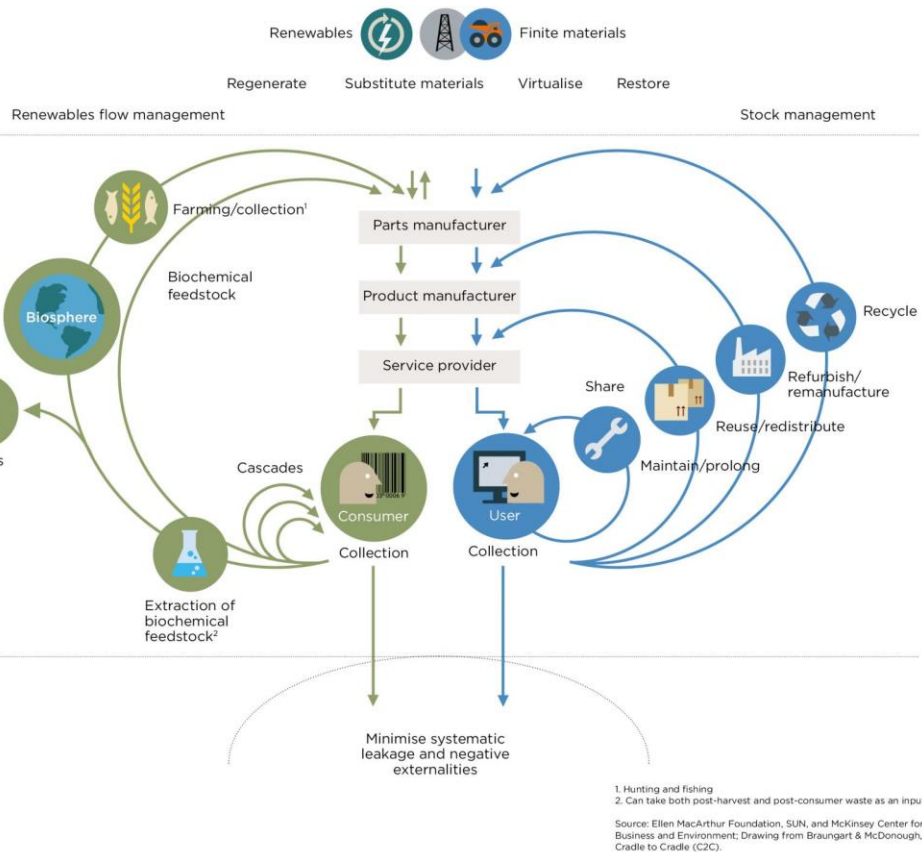
2

Optimise resource yields by circulating products, components and materials in use at the highest utility at all times in both technical and biological cycles  
ReSOLVE levers: regenerate, share, optimise, loop

##### PRINCIPLE

3

Foster system effectiveness by revealing and designing out negative externalities  
All ReSOLVE levers



Källa: EMF (2015e)

## 2.3 Styrssystem

För att företag ska lyckas styra sin verksamhet mot att bli 100 procent cirkulära, krävs det som tidigare nämnt att de har styrssystem som möjliggör detta (Wrinkler, 2011; Stahel, 2016). Chenhall (2003) definierar styrssystem som det systematiska användandet av ekonomistyrningsverktyg inom ett företag för att nå vision och mission. Styrssystem (Management Control Systems, MCS) har utvecklats från att fokusera på mer formell, kvantitativ information till att belysa ett flertal områden som innefattar faktorer kring företagets externa miljö, icke-finansiell information och informella faktorer så som företagskultur och social styrning (Chenhall, 2003). Ferreira och Otley (2009) menar dock att tidigare forskning inom området för MCS har tenderat att vara för snäv och lett till inkonsekventa forskningsresultat. För att ge forskare en möjlighet att på ett mer holistiskt sätt beskriva hur företags styrssystem är uppbyggda har Ferreira och Otley (2009) skapat ett ramverk benämnt performance management system (PMS).

Författarna definierar PMS som "The evolving formal and informal mechanisms, processes, systems and networks used by organisations for conveying the key objectives and goals elicited by management for assisting the strategic process and ongoing management through analysis,

planning, measurement, control, rewarding and broadly managing performance, and for supporting and facilitating organizational change”. Ramverket är utformat i 12 frågor berörande de viktigaste aspekterna i ett företags styrsystem (PMS) och härstammar från Otleys tidigare ramverk (1999) samt Simons (1995) ”Levers of Control”, som hanterar området strategiformulering. De första åtta frågorna ämnar besvara företagets fastställande av mål, nyckelfaktorer, nyckeltal och prestationsmätning medan de fyra sista fokuserar på företagets kultur och kontext. Frågorna nedan är översatta till svenska av författarna.

Figur 3a. *PMS*

Område i styrsystemet	Frågor
<b>1. Vision &amp; Mission</b>	Hur är organisationens vision och mission utformade, och hur uppmärksammas det för managers och medarbetare? Vilka mekanismer, processer och nätverk används för att förmedla organisationens övergripande syfte och mål till medarbetarna?
<b>2. Nyckelfaktorer</b>	Vilka är nyckelfaktorerna som anses vara centrala för organisationens framtida framgång? Hur uppmärksammas de för managers och medarbetare?
<b>3. Organisationsstruktur</b>	Hur ser organisationsstrukturen ut, och vilken påverkan har den på utformning och användning av PMS? Hur påverkar och påverkas den av de strategiska managementprocesserna?
<b>4. Strategier &amp; Planer</b>	Vilka strategier och planer har organisationen anammat? Hur ser processerna och aktiviteterna ut som krävs för att möjliggöra deras framgång? Hur anpassas, genereras och kommuniceras dessa strategier och planer ut till managers och medarbetare?
<b>5. Nyckeltal</b>	Vilka huvudsakliga nyckeltal härstammar från mål, nyckelfaktorer samt strategier och planer? Hur specificeras och kommuniceras dessa ut, och vilken roll spelar dem i prestationsutvärdering?
<b>6. Prestationsnivå</b>	På vilken nivå måste företaget prestera för att uppnå varje nyckeltal? Hur gör organisationen för att hitta en balans i sin målsättning för att nå dessa, och hur utmanande är de satta målen?
<b>7. Prestationsutvärdering</b>	Hur utvärderar organisationen prestation på individ-, grupp- och organisationsnivå? Är prestationsutvärderingarna objektiva, subjektiva eller en blandning? Hur viktiga är formella och informella styrmedel i dessa processer?
<b>8. Belöningsystem</b>	Har företaget finansiella eller icke-finansiella belöningsystem? Gynnas managers och medarbetare av att uppnå målsättningar eller andra prestationsaspekter? (Eller, vilka straff utdelas om de misslyckas med att nå dem?)
<b>9. Informationsflöden</b>	Vilka specifika informationsflöden, system och nätverk har organisationen för att stödja arbetet med PMS?
<b>10. Styrmekanismer</b>	Hur används information och de olika styrmekanismerna som finns? Kan användandet utav dessa karakteriseras i termer av diverse typologier från litteraturen? Hur skiljer sig styrmedel och användandet utav dessa på olika hierarkiska nivåer?
<b>11. PMS &amp; Miljö</b>	Hur har PMS förändrats i relation till organisationens föränderliga miljö? Har utvecklingen av PMS skett proaktivt eller reaktivt?
<b>12. Komponenter i PMS</b>	Hur starka och samspelta är länkarna mellan komponenterna i PMS och sättet genom vilka de används?

Källa: Ferreira och Otley (2009)

Genom dessa 12 frågor fångas helhetsbilden av ett företags styrsystem upp och ramverket blir således ett verktyg för författarna att kunna undersöka hur det studerade företagets styrsystem är

uppbyggt. Ramverket ligger till grund för studiens intervjuguide (se bilaga 1) samt empiri och analys, vilket presenteras mer ingående i Kapitel 3 *Metod*.

Figur 3b. *PMS*

*A. Ferreira, D. Otley / Management Accounting Research 20 (2009) 263–282*

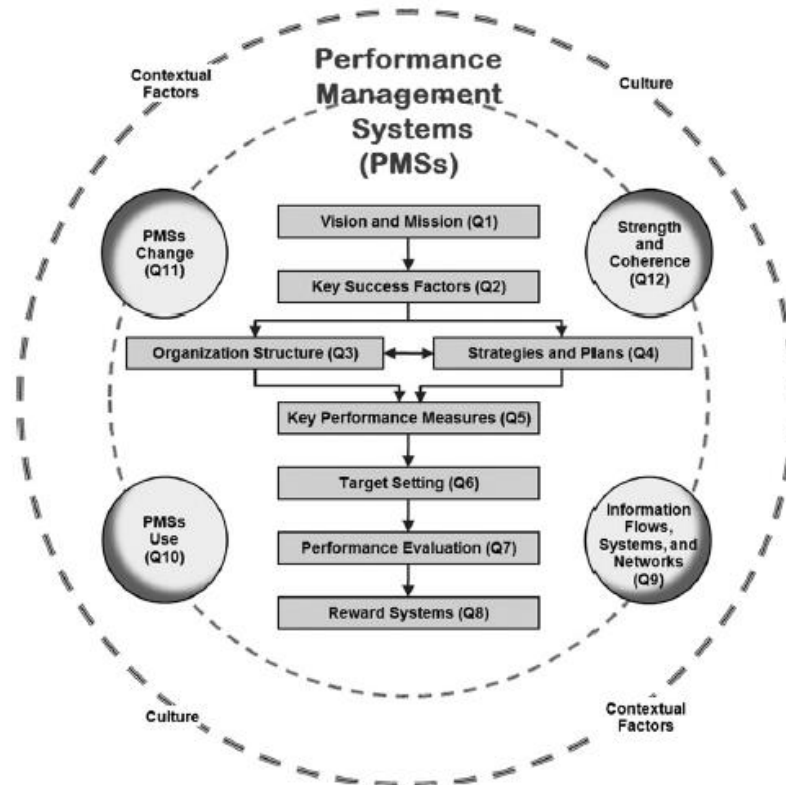


Fig. 1. The performance management systems (PMSs) framework.

Källa: Ferreira och Otley (2009) s.268

## 2.4 En cirkulär affärsverksamhet

För att företag ska lyckas med att bli 100 procent cirkulära menar Lewandowski (2016) att det måste finnas cirkulära affärsmodeller som kan vägleda företag i hur en cirkulär affärsverksamhet kan byggas upp (Lewandowski, 2016). Osterwalder och Pigneur (2009) menar att en affärsmodell är en konceptuell beskrivning av hur ett företag skapar värde för sina kunder. Metink (2014) utvecklar detta och definierar en *cirkulär* affärsmodell som en konceptuell beskrivning av hur ett företag skapar och levererar värde med och inom stängda materiella loopar. Tidigare forskning visar på flertalet innovationer inom området för cirkulära affärsmodeller som skapats för att stimulera implementeringen av CE på mikronivå (Lewandowski, 2016). Laubscher och Marnielli (2014) identifierade de huvudområden i en affärsmodell inom vilka CE kan integreras.

Figur 4. *Integrering av CE i en affärsmodell*

(1) Försäljningsmodell – ett skifte från att sälja produkter i volymer mot att sälja tjänster och återta produkter från kunder
(2) Produktdesign/materialkomposition – förändringen påverkar sättet som produkter designas och tillverkas för att maximera högkvalitativ återanvändning av produkter, komponenter och material
(3) IT/data-management – för att möjliggöra resursoptimering behövs en nyckelkompetens i att kunna spåra information kring produkter, komponenter och material
(4) Lager-loopar – rörelse mot maximering av återtagandet av egna tillgångar och mot maximerat användande av återvunnet material/ använda komponenter för att skapa ytterligare värde från produkt-, komponent- och materialflöden
(5) Strategisk utläggning av egna aktiviteter – bygga upp pålitliga partnerskap och långsiktiga relationer med leverantörer och kunder, inklusive samskapande
(6) HR/motiv – ett skifte kräver adekvat kulturanpassning och utveckling av egenskaper, förstärkta av träningsprogram och belöningar

Källa: Egen konstruktion utifrån Laubscher och Marnielli (2014); Lewandowski (2016) s.7

Metink (2014) utvecklade affärsmodellen ”The Circular Business Cycle”. Ramverket baseras på ”The Business Model Canvas” (Osterwalder & Pigneur, 2010) och beskriver implementeringen av CE i ett företag som en femstegsprocess innefattande förberedelser, analys, idéskapande, konceptualisering och implementering. Främst riktar sig detta ramverk till företag i tjänstesektorn då den endast reflekterar det tekniska kretsloppet i CE, den tar således ingen hänsyn till processer i det biologiska kretsloppet. Dock menar Lewandowski (2016) att de affärsmodeller som finns för CE idag har en begränsad överlåtelsebarhet och att något omfattande CE-ramverk som är tillämpligt för alla slags företag inte existerar. Med utgångspunkt i detta har Lewandowski identifierat den cirkulära affärsverksamhetens karaktärsdrag i enlighet med en affärsmodellsstruktur och sammanställt ett nytt cirkulärt ramverk.

Som strukturell grund för sin cirkulära affärsmodell har Lewandowski valt att använda Osterwalder och Pigneur’s (2010) *The business Model Canvas* (BMC). Han motiverar valet av detta ramverk med att BMC underlättar den praktiska implementeringen, har en komplexitet i komponenterna där de cirkulära principerna går att integrera, är ett väl erkänt ramverk världen över samt har tidigare använts som grund i utformningen av cirkulära affärsmodeller (Lewandowski, 2016). BMC består utav 9 komponenter:



Figur 5. BMC

<b>1.Värdeerbjudande</b>	<b>2.Kundsegment</b>	<b>3.Distributionskanaler</b>
Organisationen ämnar lösa kundproblem och tillfredsställa kunders behov genom värdeerbjudande – produkter /tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment.	En organisation har ett eller flera olika kundsegment.	Värdeerbjudande levereras till kunder genom kommunikation, distribution och försäljningskanaler.
<b>4.Kundrelationer</b>	<b>5. Intäktsströmmar</b>	<b>6.Nyckelresurser</b>
Kundrelationer etableras och underhålls inom varje kundsegment	Intäktsströmmar resulterar från framgångsrikt tillhandahållna värdeerbjudanden	Nyckelresurser är de resurser som krävs för att erbjuda och leverera de tidigare beskrivna elementen...
<b>7.Nyckelaktiviteter</b>	<b>8.Nyckelpartners</b>	<b>9.Kostnadsstruktur</b>
...Genom ett antal nyckelaktiviteter	Vissa aktiviteter är outsourcade och vissa resurser tillhandahålls genom externa parter	Elementen i affärsmodellen resulterar i en kostnadsstruktur

Källa: Egen konstruktion utifrån Osterwalder och Pigneur's BMC (2010)

För att sedan fånga upp grundprinciperna i CE har Lewandowski (2016) infört ReSOLVE-ramverket i sin cirkulära affärsmodell. Detta ramverk skapades av EMF (2015) och beskriver sex handlingsplaner för hur företag och statliga organisationer kan implementera CE. Varje handlingsplan återspeglar de cirkulära grundprinciperna och representerar en affärsmöjlighet. (EMF, 2015)

Figur 6. ReSOLVE

<b>Re</b>	<b>S</b>	<b>O</b>	<b>L</b>	<b>V</b>	<b>E</b>
Regenerate	Share	Optimise	Loop	Virtualize	Exchange
Använd förnyelsebar energi och material  Återför inhämtade biologiska resurser till biosfären  Bibehåll och återställ ekosystemet	Dela tillgångar med varandra  Återanvänd tillgångar  Förläng livslängden för produkterna	Öka produkternas effektivitet  Minska avfall i Produktionskedjorna  Utnyttja fjärranalys och automation	Återproducera produkter och komponenter  Återanvänd material  Extrahera biokemikalier från organiskt avfall	Erbjuda tjänster virtuellt, t.ex. böcker och filmer  Dematerialisera indirekt, t.ex. online shopping	Ersätt gammal utrustning med ny teknik, t.ex. 3D – Printing  Välj nya, miljövänligare tjänster vid t.ex. transport

Källa: Egen konstruktion utifrån Ellen MacArthur Foundations ramverk ReSOLVE (2015)

Lewandowski sammanför sedan ReSOLVE-ramverket med BMC. För att tydliggöra uppbyggnaden av en *cirkulär* affärsverksamhet adderar han även ytterligare två komponenter till BMC; adoptions factors och take-back-system. Dessutom anpassar han Osterwalder och Pigneurs (2010) nio komponenter efter de cirkulära principerna i ReSOLVE. Lewandowskis föreslagna cirkulära affärsmodell, *The circular business model canvas* (CBMC) innehåller således elva komponenter.

Figur 7a. CBMC

**Table 4.** How the circular economy principles apply to the components of business model.

**Table 4.** How the circular economy principles apply to the components of business model.

BM Components	Regenerate	Share	Optimize	Loop	Virtualize	Exchange
Partners		X		X		
Activities	X		X	X	X	
Resources	X		X	X	X	
Value proposition and Customer segments		X		X	X	
Customer relations						
Channels					X	
Cost structure	X		X	X		X
Revenue streams		X		X		
<b>Potential to develop the BM framework</b>						
Take-back system				X		
Adoption factors	X	X	X	X	X	X

Note: X indicates that the circular economy principles apply to the particular component of business model.

Källa: Lewandowski (2016), s.19

1. *Värdeerbjudande* — För att bli cirkulära måste företagen kunna erbjuda cirkulära värdeerbjudanden. Dessa erbjudanden kan bestå av cirkulära produkter gjorda av återvinningsbart material samt cirkulära tjänster innefattande uthyrning och reparation. Vidare innefattar det cirkulära värdeerbjudandet de incitament och fördelar som tillfaller kunderna då de kan lämna tillbaka använda produkter.

2. *Kundsegment* — Direkt länkade med värdeerbjudandekomponenten. Värdeerbjudandekomponentens utformning innefattar anpassningen mellan värdeerbjudande och kundsegment.

3. *Distributionskanaler* — Genom att tillhandahålla och leverera virtuella värdeerbjudande alternativt erbjuda icke-virtuella värdeerbjudanden genom virtuella distributionskanaler kan företaget bli mer cirkulära.

4. *Kundrelationer* — En central komponent i den cirkulära verksamheten. För att övergången till CE ska bli lönsam samt ha en minskad miljöpåverkan är det viktigt att företag arbetar med att bygga upp långsiktiga kundrelationer och får med kunderna på banan. Dessa relationer kan byggas upp via kommunikation och marknadsföringsstrategier samt involvera kunderna mer i produktionsprocessen genom att låta dem välja vilka produkter som ska tillverkas.

5. *Intäkter* — Denna komponent förlitar sig på det cirkulära värdeerbjudandet och innefattande betalningar för en cirkulär produkt eller tjänst, betalningar för levererad tillgänglighet och

betalningar för temporär användning av en produkt. Intäkter kan också tillhöra värdet av de resurser som återvinns från materiella loopar.

6. *Nyckelresurser*— För att kunna implementera CE krävs det företagen väljer leverantörer som erbjuder mer hållbara material och resurser som tillåter regenerering och återställning av naturligt kapital och/eller resurser som erhålls från kunder eller tredje parter för avsikt att cirkulera i materiella loopar (föredragsvis stängda).

7. *Nyckelaktiviteter*— För att bli mer cirkulära kan företagen fokusera på ökande prestation genom god hushållning, bättre processtyrning, modifiering av verktyg och förändringar i teknologi, delning och virtualisering och genom förbättrad produktdesign för att förbereda produkter för materiella loopar och att bli mer miljövänliga. Nyckelaktiviteter kan även innefatta lobbying.

8. *Nyckelpartners*— Viktigt vid övergång till CE är att välja och samarbeta med partners längs med värde- och leverantörskedjan som stödjer cirkulär ekonomi.

9. *Kostnadsstruktur*— För att följa upp och främja arbetet med CE krävs det att företagen reflekterar över de finansiella förändringar gjorda i andra komponenter i den cirkulära affärsmodellen, inklusive värdet av incitamenten för kunderna. Särskilda utvärderingskriterier och redovisningsprinciper måste appliceras för att redogöra hur arbetet går.

10. *Återtagningssystem* — Vid implementering av CE behöver företagen införa take-back managementsystem inklusive distributionskanaler som kan relateras till detta system.

11. *Upptagandefaktorer*— Övergång mot en cirkulär ekonomi kräver support av diverse organisatoriska förmågor och externa faktorer.

Figur 7b. *CMBC*

<b>Partners</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Cooperative networks</li><li>• Types of collaboration</li></ul>	<b>Activities</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Optimising performance</li><li>• Product Design</li><li>• Lobbying</li><li>• Remanufacturing, recycling</li><li>• Technology exchange</li></ul>	<b>Value Proposition</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• PSS</li><li>• Circular Product</li><li>• Virtual service</li><li>• Incentives for customers in Take-Back System</li></ul>	<b>Customer Relations</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Produce on order</li><li>• Customer vote (design)</li><li>• Social-marketing strategies and relationships with community partners in Recycling 2.0</li></ul>	<b>Customer Segments</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Customer types</li></ul>
	<b>Key Resources</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Better-performing materials</li><li>• Regeneration and restoring of natural capital</li><li>• Virtualization of materials</li><li>• Retrieved Resources (products, components, materials)</li></ul>		<b>Channels</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Virtualization</li></ul>	
			<b>Take-Back System</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Take-back management</li><li>• Channels</li><li>• Customer relations</li></ul>	
<b>Cost Structure</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluation criteria</li><li>• Value of incentives for customers</li><li>• Guidelines to account the costs of material flow</li></ul>		<b>Revenue Streams</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Input-based</li><li>• Availability-based</li><li>• Usage-based</li><li>• Performance-based</li><li>• Value of retrieved resources</li></ul>		
<b>Adoption Factors</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizational capabilities</li><li>• PEST factors</li></ul>				

Källa: Lewandowski (2016), s.21

Lewandowskis ramverk blir i denna uppsats ett användbart verktyg för att urskilja hur CE kan implementeras på företagsnivå, samt vilka affärskomponenter som är relevanta för företag att införa och anpassa i sin verksamhet när man övergår från en linjär ekonomi till en cirkulär.

### 3. Metodologi

*I nedanstående kapitel presenteras tillvägagångssättet för insamling av data samt vilken utformning och infallsvinkel som tillämpats för undersökningen. Kapitlet inleds med beskrivning av den för studien valda forskningsmetoden och följs sedan av en översikt av litteratursökningen. Därefter presenteras val av företag och respondenter och sedan beskrivs utformning, genomförande och bearbetning av empiri, analys och slutsatser.*

#### 3.1 Forskningsmetod

Med utgångspunkt i studiens syfte och ställda forskningsfrågor har författarna valt att genomföra en kvalitativ studie, där fokus ligger på ord snarare än siffror vid datainsamlingen och analysen utav denna (Bryman och Bell, 2013). Studiens huvudsakliga data har således samlats in genom kvalitativa intervjuer med respondenter från det för studien utvalda företaget. Tonvikten har legat på deskriptiva detaljer och respondenternas personliga uppfattning av faktorer kring CE.

En semistrukturerad intervjumetod är en typ av kvalitativ intervju där syftet är att ge respondenterna relativt stor frihet att med egna ord svara på frågor utifrån en sammanställd intervjuguide. Vidare är en semistrukturerad intervjumetod tämligen flexibel i det att kompletterande frågor utanför intervjuguiden kan ställas för att fånga in så mycket information som möjligt. (Bryman och Bell, 2013) Ur dessa synpunkter lämpade sig en semistrukturerad intervju bäst för denna studies genomförande då tyngden ligger vid respondenternas personliga reflektioner, samtidigt som vissa direktiv är nödvändiga för att data från intervjuerna ska vara jämförbara och gå att sammanställa.

Kritik mot metodvalet - *kvalitativ metod* - säger att det kvalitativa angreppssättet tenderar att vara alltför subjektivt, där för mycket av resultatet grundar sig i forskarnas egna uppfattningar om vad som är betydelsefullt (Bryman och Bell, 2013). Bryman och Bell (2013) skriver att läsaren av en kvalitativ studie riskerar få för lite information om varför forskarna valt ett specifikt område, då de ofta definierat frågeställningarna först i studiens slutskede. Uppsatsförfattarnas förhoppningar är därför att läsare av denna studie genom det inledande kapitlet fått en god uppfattning om varför studien fördjupar sig i just CE, då denna kritik tagits i åtanke vid uppsatsens inledande faser. Vidare finns det kritik som menar på att det kvalitativa angreppssättet har bristande transparens gällande forskningens genomförande och uppnådda resultat (Bryman och Bell, 2013). Åtgärder som vidtagits för att motverka detta är att på ett så tydligt sätt som möjligt koppla samman studiens syfte, teoretiska bakgrund, genomförande och resultatsammanställning. För att ytterligare öka transparensen finns intervjuguiden bifogad som bilaga (se bilaga 1). Förhoppningarna är även att metodavsnittet ska bidra till transparens av studiens genomförande.

#### 3.2 Litteratursökning

En litteratursökning kring ämnena CE och ekonomistyrning genomfördes under uppsatsens inledande faser för att få en så tydlig bild som möjligt inför studiens genomförande. Större delen av sökningen gjordes via databaser från Göteborgs Universitet, så som *Retriever*, *Emerald* och

*Business Source Premier*. Externa databaser som *Google Scholar* och *Scientific Online* användes också. Sökning via hemsidor och bloggar har främst gjorts i syfte att få en överblick av CE och dess framväxt. Sökningarna gjordes både på engelska och svenska, och de huvudsakliga sökorden innefattade “cirkulär ekonomi”/ “circular economy”, “ekonomistyrning”/ “management control” samt “styrsystem” / “management control systems”. Genom denna litteratursökning har information om vad som redan är känt på området, relevanta teorier, motsättningar samt några av de tidigare forskningsstrategier som använts inom ämnet uppdagats, vilket enligt Bryman och Bell (2013) är syftet med en sådan sökning. Denna information har sedan legat till grund för utformningen av studiens teoretiska ramverk.

### 3.2.1 Övrig insamling av data

Kompletterande data kring företagets verksamhet har insamlats genom årsredovisningar, företagets GRI-rapport samt från företagets hemsida.

## 3.3 Val av företag

När valet av företag för studien genomfördes var det viktigt att företaget (1) själva ansåg sig arbeta aktivt med CE, (2) hade påbörjat övergången mot CE samt (3) var väl införstådda med vad CE innebär. Dessa tre kriterier var alla avgörande för studiens syfte och genomförande. Att företaget själva anser sig arbeta aktivt med CE (1) och att det påbörjat övergången från en linjär till en cirkulär ekonomi (2) är två grundförutsättningar för att kunna urskilja hur man faktiskt gör, och alltså två viktiga punkter för att forskningsfrågan ska kunna besvaras. Att företaget dessutom är införstått med vad fenomenet CE innebär (3) är nödvändigt för att en diskussion med respondenterna kring ämnet ska kunna föras. Utgångspunkten var att företaget skulle ha en övergripande förståelse för CE som koncept och dess funktioner. Således utgör dessa tre kriterier för urvalsprocessen viktiga förutsättningar för att studiens syfte ska kunna uppnås.

Utifrån dessa tre kriterier påbörjades en sökning via internet efter ett lämpligt företag för studiens genomförande. Genom denna sökning uppmärksammades textilindustrin som en bransch där arbetet med CE kommit relativt långt. Vidare internetsökning gjordes därför på svenska klädföretag varpå Houdini Sportswear AB, nedan benämnt Houdini, uppdagades som en framträdande aktör. Vid kontakt med företaget bekräftades de tre urvalskriterierna samt att de ville medverka i studien. Då Houdini själva anser sig vara mer än 80 procent cirkulära, och har arbetat med CE sedan 2006, är det således ett mycket relevant företag att undersöka för studiens syfte (Houdini årsredovisning, 2014/2015). En mer ingående beskrivning av Houdini ges i Kapitel 4 *Empiri*.

## 3.4 Val av respondenter

Valet av respondenter har skett enligt ett så kallat snöbollsurval (Bryman och Bell, 2013). Enligt Bryman och Bell (2013) innebär detta att forskarna initialt får kontakt med en för undersökningen relevant respondent, och genom denne får vidare kontakt med ytterligare respondenter. Kontakt

med Houdini gjordes inledningsvis med ekonomiansvarig Towe Fredrikson som sedan förmedlade kontakten med ytterligare respondenter vidare, på förfrågan av författarna. Totalt har sex stycken intervjuer genomförts. För att få en så bra bild som möjligt över hur frågor kring CE uppfattas i organisationen var det vid urvalet viktigt att få kontakt med respondenter från olika avdelningar i företaget, såväl på ledningsnivå som på butiksnivå. Nedan presenteras de personer som deltog i intervjuerna:

Figur 8. *Val av respondenter*

Yrkestitel	Namn	Datum & tidsåtgång	Kommentar
<b>VD</b>	Eva Karlsson	20 April 2016, 14:30 30 min	Intervju på Houdinis huvudkontor i Nacka
<b>Ekonomiansvarig</b>	Towe Fredrikson	20 April 2016, 14:00 30 min	Intervju på Houdinis huvudkontor i Nacka
<b>Materialutvecklingsansvarig</b>	Malin Wetterborg	22 April 2016, 11:00 43 min	Telefonintervju
<b>Butikschef 1</b>	Helena Reis	20 April 2016, 10:00 1 timme	Intervju i butiken i Täby
<b>Butikschef 2</b>	Phrida Lindblad	26 April 2016, 14:00 20 minuter	Telefonintervju
<b>Butikschef 3</b>	Felicia Enander	3 Maj 2016, 11:00 22 minuter	Telefonintervju

I intervjuerna benämns respondenterna vid yrkestitel.

Jacobsen (2002) menar att en kvalitativ metod kan innebära att man stöter på problem med representativitet, och lyfter fram frågan om en studies utvalda respondenter verkligen är representativa för andra än sig själva. Då Houdini i dagsläget är ett litet företag med endast 36 anställda, inklusive deltidsanställda i butikerna, görs bedömningen att de sex intervjuade respondenterna är representativa för företaget, något som ytterligare stärks av att bland annat VDN tillhör dessa intervjuade personer (Retriever, Företagsinformation, 2015)

### 3.5 Utformning av intervjuguide

För att besvara de för studien ställda forskningsfrågorna användes Ferreira och Otley's (2009) ramverk för PMS som utgångspunkt för intervjuguiden. Vid framtagning av intervjuguiden gjordes en testintervju med en respondent från ett företag, för att kunna få en uppfattning om

huruvida intervjufrågorna lämpade sig för att nå studiens syfte. Från testintervjun framgick att de frågor som baserades på frågorna 1-5 och 7-9 PMS lämpade sig bäst och var lätta för respondenten att förstå. För att anpassa ramverket till denna studie översattes frågorna till svenska och modifierades till att innefatta CE (se bilaga 1). Anledningen till att Ferreira och Otley's ramverk valdes som underlag till intervjuguiden är delvis att det är skapat just i syfte att möjliggöra undersökningar av företags styrsystem, men också för att de ställda frågorna i ramverket på ett övergripande sätt fångar in väsentliga delar av ett styrsystem (Ferreira och Otley, 2013)

### 3.6 Intervjuernas genomförande

Inför varje intervju har författarna inledningsvis tagit reda på hur lång tid varje respondent har kunnat avvara för intervjuens genomförande för att kunna strukturera och planera så att alla frågor kunde täckas, och har sedan presenterat bakgrunden till studien. Vid intervjuernas genomförande har författarna turats om att ställa frågor, och samtidigt har båda fört noggranna anteckningar via dator för att kunna jämföra hur svaren uppfattats. Samtliga intervjuer har även spelats in. De ställda frågorna har följt intervjuguiden, men det har också givits utrymme för kompletterande frågor om någon av författarna har kommit på en sådan, vilket också är syftet med en semistrukturerad intervju (Bryman och Bell, 2013). De intervjuer som genomförts via telefon har disponerats på liknande sätt och även dem spelats in.

### 3.7 Bearbetning av intervjumaterial

Det insamlade intervjumaterialet har bearbetats till en sammanställd text där samtliga respondenters svar framgår. Texten har främst tagits fram genom de anteckningar som förts under intervjuernas gång, och i vissa fall har kompletterande information inhämtats från inspelningarna. Bearbetningen skedde enligt intervjuguidens disposition med utrymme för de kompletterande frågorna som ställdes under intervjuernas gång. Den sammanställda texten skickades tillbaka till respondenterna för verifiering och komplettering av utebliven information eller sådan information som författarna ansåg behövdes förtydligas för att utöka detaljnivån. Då samtliga respondenter verifierat texten lades den till i empirikapitlet. Empirikapitlet inleds med en allmän beskrivning av företaget och övergår sedan i ett avsnitt där den sammanställda intervjutexten presenteras. Avsnittets struktur följer de ämnesområden som frågorna i intervjuguiden består av.

### 3.8 Analysprocess

I processen för analysering av den insamlade empirin har studiens teoretiska ramverk jämförts med det insamlade empiriska materialet. Kapitlet är indelat i två avsnitt där det första behandlar företagets styrsystem och det andra behandlar affärskomponenter. För att identifiera hur företagets styrsystem ser ut har Ferreira och Otley's (2009) ramverk använts som analysverktyg, och fortsättningsvis har Lewandowskis (2016) ramverk använts som analysverktyg för att urskilja vilka komponenter företaget har anpassat i sin affärsverksamhet.

### 3.9 Validitet

Validitet innebär att en studies insamlade data stämmer överens med verkligheten. (Ryan, Scapens, & Theobald, 2002). Validitet försäkrar alltså att de framtagna resultaten är giltiga, och är därför en väsentlig faktor i relationen mellan teori och data (Arbnor & Bjerke, 1994). Åtgärder som vidtagits för att stärka studiens validitet är att information från fallstudieföretagets hemsida, årsrapporter och hållbarhetsrapporteringar har inhämtats för att kunna jämföras med respondenternas svar när det varit möjligt. Då motsättningar i respondenternas svar har påträffats har noggranna övervägningar gjorts för att bedöma huruvida informationen är användbar, och i ett fall har komplettering från respondenterna gjorts i syfte att stärka studiens validitet. Det handlade då om nyckeltal på ekonomiavdelningen och berörde således ekonomiansvarig.

### 3.10 Generaliserbarhet och relevans

Bryman och Bell (2013) lyfter fram forskare som menar att en kvalitativ fallstudie bör fokusera på att utveckla en mer djupgående förståelse för just det unika fallet, och att resultatet av en sådan inte kan vara representativt eller generaliserbart för alla andra fall. Enligt Jacobsen (2002) finns det en motsättning mellan generaliserbarhet och relevans. Resultat från mer specifik studie är *inte* generaliserbara, men innehåller mer för läsaren relevant information än en studie vars resultat *är* generaliserbara men som på grund av dess ytlighet inte är helt relevant (Jacobsen, 2002). Denna studie bygger på ett fåtal intervjuer och resultaten av dessa är således inte användbara för generaliseringar varken inom den studerade branschen eller för CE. Styrkan ligger i detta fall istället i relevansen av den djupgående analysen av CE hos Houdini. Detta finns även uttryckt i avsnitt 1.5 *Avgränsningar*.



## 4. Empiri

*I följande kapitel presenteras resultatet av den genomförda fallstudien. Kapitlet inleds med en bakgrundsbeskrivning av företaget som undersöks och sedan presenteras data från intervjuerna.*

### 4.1 Houdini - Bakgrund och fakta

Houdini är ett svenskt outdoor-företag som grundades i Stockholm 1993 av Lotta Giorno Felice. Hon startade en småskalig tillverkning av funktionskläder som snabbt blev populära inom klättringskretsarna. Företaget växte, och år 2000 började Houdini tillverka underställ och skalplagg. Ett år senare, 2001, började de även arbeta aktivt för att motverka sin miljöpåverkan genom att utforma mål och riktlinjer för sitt miljöarbete. Produktions- och designavdelningen utvecklade bland annat checklistor för hur plaggen skulle tillverkas med minsta möjliga miljöpåverkan utan kompromiss på kvalitet (Houdini, 2015d). Under åren 2002 till 2005 fortsatte Houdini att lansera nya produkter och expanderade på nya marknader både inom och utanför Europa. År 2006 ingick de i ett partnerskap med det japanska företaget Teijin som möjliggjorde för dem att påbörja arbetet med CE då deras produkter kunde börja tillverkas av återvunna fibrer samt återvinnas. "Övergången till CE grundade sig huvudsakligen i ett moraliskt ställningstagande, där drivkraften var att axla ett större miljömässigt ansvar för att bidra till en hållbar framtid" (VD, 2016). Arbetet med CE och företags expansion har sedan dess fortsatt och år 2014 slog de upp dörrarna för deras "gröna" butik i Göteborg, byggd för att vara så hållbar som möjligt. (Houdini, 2015d)

Enligt Houdini ska inte hållbarhet ses som en särskild avdelning i verksamheten utan något som är en självklar del i allt företaget gör. Detta uttrycks genom tillhandahållandet av de fyra affärsbenen; rental, reuse, recycle och repairs. Rental innebär att företaget säljer en funktion istället för själva klädesplagget, och alltså hyr ut kläder under en begränsad period. Reuse är Houdinis second-hand-funktion där använda klädesplagg återsamlas och säljs i butiken på nytt. Företaget säljer idag nya plagg online men planerar även att tillhandahålla reuse via hemsidan (Butikschef 1, 2016). Recycle innebär att man skapar nya klädesplagg av gamla, slitna plagg vars livslängd inte går att förlänga genom de andra affärsbenen. Återtagandet av gamla Houdinikläder sker via återvinningsboxar i butikerna. Repairs är en tjänst där man erbjuder kunderna hjälp med att reparera klädesplagg för att förlänga deras livslängd. (Houdini, 2015b) Idag är mer än 80 procent av företags kollektion cirkulär (Houdini årsredovisning, 2014/2015).

#### 4.1.1 Företagsstruktur och finansiell information

Houdini (Houdini Sportswear AB) är ett helägt dotterbolag till modern Houdini AB, och äger i sin tur 100 procent av andelarna i dottern Houdini Sportswear Norway AS. Företaget har totalt 36 anställda\*, varav 11 är män och 25 är kvinnor och är indelat i fem avdelningar; ekonomi, produktion, design, sälj och marknad.

Företaget har brutet räkenskapsår maj-april. År 2014 hade Houdini en nettoomsättning på drygt 94,5 miljoner SEK, vilket motsvarar en tillväxt på 26 procent under året. Resultat efter finansiella

poster uppgick till dryga 1,8 miljoner SEK och man hade en soliditet på 28,8 procent samt en vinstmarginal på 1,9 procent\*\*. (Retriever Företagsinfo, nd, Houdini Årsredovisning, 2014). En översikt över den ekonomiska utvecklingen sedan den påbörjade övergången till CE år 2006 visas i nedanstående diagram:

Figur 9. Ekonomisk utveckling i Houdini sedan övergången till CE

Räkenskapsår	06/07	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15
Årets resultat (tkr)	75,3	-726,1	-1030	1046	1283	701,5	666	389	830,8
Omsättningstillväxt (%)	178,91	46,80	41,24	55,64	23,31	26,72	7,71	22,96	26,22
Soliditet (%)	5,02	40,06	27,49	40,45	38,15	40,80	40,37	34,73	25,87
Vinstmarginal (%)	1	-4	-4,43	2,89	4,66	2,21	2,69	1,91	1,99
Antal anställda (st)	6	12	11	13	20	23	22	26	36

Källa: Egen konstruktion utefter Houdinis Årsredovisningar 2006/2007-2014/2015

\*Information inhämtad från årsredovisning 2014 då det i skrivandes stund är den senast publicerade

\*\* Soliditet beräknat med justerat eget kapital i procent av balansomslutningen, vinstmarginal beräknat på res. efter finansiella poster i procent av nettoomsättningen

## 4.2 Vision & Mission

Houdinis vision är: "Maximum Experience. Zero Impact" (Houdini, 2015f). Företagets mission är att "med hög lönsamhet och minsta möjliga miljöpåverkan erbjuda kunden med en aktiv livsstil ett innovativt och heltäckande sortiment av produkter med hög funktionalitet, kvalitet och estetisk". (Årsredovisning 2014)

Enligt ekonomiansvarig visar sig CE tydligt i företagets vision och mission då dessa uttrycker företagets strävan mot minimal miljöpåverkan. Butikschef 2 menar att företagets vision och mission kommer till uttryck genom affärsbenen *rental*, *reuse*, *recycle* och *repairs*. Butikschef 1 anser att varje produkt återspeglar företagets vision och mission och att CE på det sättet genomsyrar hela Houdinis verksamhet. Detta synsätt om att CE är något som finns på alla plan i hela verksamheten delas av samtliga respondenter.

## 4.3 Nyckelfaktorer

Både VDn och materialutvecklingsansvarig poängterar faktumet att man har bra och nära leverantörer att arbeta med som en viktig faktor för Houdinis framgång med det cirkulära arbetet. Materialutvecklingsansvarig tillägger att det är viktigt att leverantörerna delar Houdinis vision och filosofi för att samarbetet överhuvudtaget ska fungera. För att säkerställa kontrollen över sin produktion har Houdini gjort ett aktivt val att arbeta med endast ett fåtal leverantörer (Houdini

Sportswear, 2015e). VDn berättar att det första man gjorde vid övergången till CE var att byta 70 procent av leverantörerna då de inte längre levde upp till de nya kraven. Idag har man även en policy som säger att om det finns en leverantör som erbjuder ett mer miljöanpassat alternativ ska man använda sig av den. VDn menar dock att det ligger en problematik i utvecklingen av leverantörskedjan. "För att kunna erbjuda cirkulära produkter och tjänster krävs det att Houdini kan inspirera, engagera och utbilda sina leverantörer i deras syn på materialtillverkning och återvinning. Svårigheterna med detta är att det krävs att leverantörerna investerar i ny teknologi, något som är både tids- och resurskrävande" (VD, 2016). År 2011 anslöt sig Houdini till den internationella standarden Bluesign® för att säkerställa att deras leverantörer arbetar för minimal miljöpåverkan. Bluesign® är ett strikt regelverk inom textilbranschen som ställer höga kriterier inom aspekterna miljö, hälsa och säkerhet. Genom att ha Bluesign-certifierade leverantörer garanterar Houdini att arbetet mot CE främjas. Alla Houdinis produkter tillverkas idag i Europa och företaget besöker sina leverantörer 2 - 5 gånger om året för att kontrollera att produktionen lever upp till företagets krav på cirkuläritet och kvalitet. (Houdini GRI-Rapport, 2013; Houdini Sportswear, 2015e).

Enligt VDn finns ytterligare nyckelfaktorer i att man har en vilja och stark kompetens som möjliggör det dagliga utvecklingsarbetet. Ekonomiansvarig berättar att ett sätt att främja arbetet med CE är att ge alla medarbetare ansvar för att inkludera hållbarhet och cirkuläritet i de beslut de tar, och det är således viktigt att alla medarbetare delar Houdinis värdegrund, något som är en central del vid rekrytering. Vidare säger VDn att företaget erbjuder medarbetarna utbildningar om cirkuläritet för att skapa kunskap och förståelse för CE. Detta instämmer materialutvecklingsansvarig och Butikschef 3 i. "Det handlar om allt ifrån att köpa in kaffe och tejp till vilka transportmedel man använder vid affärsresor. Alla på företaget har ett cirkulärt tänk, och jobbar med det varje dag"(Materialutvecklingsansvarig, 2016).

På samma sätt menar Butikschef 2 att en stor nyckelfaktor ligger i att man inte endast har ett cirkulärt arbetssätt för enstaka produkter, utan att man arbetar för att *alla* produkter ska vara tillverkade av återvinningsbart material samt att man kan erbjuda cirkulära tjänster. Dock menar Materialutvecklingsansvarig att det finns en viss problematik i att implementera cirkulära kretslopp för alla produkter när det egentligen inte ännu lönar sig för företag att återvinna. "Det är fortfarande är billigare att skapa produkter från råolja" (Materialutvecklingsansvarig, 2016).

## 4.4 Organisationsstruktur

VDn beskriver organisationen som platt och öppen med högt i tak där alla kan bidra, påverka och utvecklas, något som samtliga respondenter håller med om. "Det är viktigt att organisationen främjar kommunikation och innovation för att underlätta arbetet med CE" (VD, 2016). Materialutvecklingsansvarig berättar att medarbetarna har möjligheten att vara involverade i projekt utanför de egna ansvarsområden, och att detta är en viktig aspekt som gynnas av organisationsstrukturen på Houdini då det bidrar till samarbete över avdelningarna.

Enligt ekonomiansvarig påverkar den nuvarande organisationsstrukturen arbetet med CE positivt genom att det inte finns en specifik avdelning för hållbarhetsarbetet, utan det är något som

genomsyrar hela företaget. “Det är upp till var och en att tänka till och sätta egna mål med koppling till hållbarheten och det cirkulära tankesättet” (Ekonomiansvarig, 2016)

## 4.5 Målsättning, planer och budget

För att styra mot företagets vision och mission har Houdini utformat det övergripande målet att år 2025 vara 100 procent cirkulära, berättar VDn. På ännu längre sikt har man som mål att dessutom bidra till en positiv samhällseffekt, berättar både ekonomiansvarig och materialutvecklingsansvarig.

Utifrån detta övergripande mål har Houdini utformat femårsplaner. I dessa femårsplaner är arbetet med CE integrerat genom delmål. Ytterligare konkretisering av femårsplanerna görs sedan genom att Houdini utformar ettårsplaner för varje avdelning. Butikschef 1 berättar att det är ledningsgruppen som ansvarar för femårsplanerna, och eftersom ledningsgruppen består av avdelningschefer representeras hela företagets åsikter och önskemål i dessa planer. Även Butikschef 3 understryker att hon upplever det som att alla i företaget har en möjlighet att kunna påverka företagets målsättning och planer även om man inte arbetar på huvudkontoret. Materialutvecklingsansvarig menar att femårsplanerna handlar om att försöka bli mer och mer cirkulära och minimera miljöpåverkan genom att förbruka mindre och använda färre resurser. “Femårsplanen visar ett större, övergripande mål och är till stor del en vision, men är även en faktiskt plan för hur det ska se ut i företaget om fem år” (Materialutvecklingsansvarig, 2016). Exempel på långsiktiga mål och delmål ges nedan:

Figur 10. Houdinis mål för CE

	Långsiktiga mål	Verktyg	Delmål
<b>Social hållbarhet</b>	Houdini ska vara den bästa arbetsgivaren	Tydligt strukturerat ledarskap med stor ansvarsfrihet för den enskilda individen	Samtliga anställda har ett utvecklingssamtal och uppföljningssamtal per år
	Långsiktiga affärer med både leverantörer och kunder	Houdini ska vara den bästa kunden för sina producenter och den bästa leverantören till sina kunder	Houdini har som mål att besöka alla sina leverantörer och distributörer minst 2 ggr om året
<b>Miljömässig hållbarhet</b>	Sprida Houdinis filosofi om cirkulärt företagande och vara ett gott föredöme	Kommunikationsmaterial som anpassas för olika kanaler	Houdini ska inspirera fler att följa deras hållbara fotspår genom att hålla minst 3 föredrag/år om hållbart företagande
	Ha så stor andel återvunna/biologiskt nedbrytbara fibrer i kollektionen som möjligt	Genom noggranna val av nya material	Öka försäljningen av produkter tillverkade av återvunna/biologiskt nedbrytbara fibrer
<b>Ekonomisk Hållbarhet</b>	Långsiktigt vinstdrivande	Bedriva verksamheten på ett sunt och ansvarsfullt sätt	Kvartalsuppföljning av budget för att se till att målsättning & planer hålls
	Utveckla tjänstesektorn	Utöka uthyrning, reparation och försäljning av second hand-plagg	Inspirera minst två andra butiker att hyra ut sina plagg

Källa: Houdini Sportswear AB GRI-rapport (2012-2013) s.11 resp. s.9; VD (2016)

Eftersom Houdini ligger så långt i framkant med arbetet med cirkulär ekonomi har de upplevt att det inte finns så många redan utformade ramverk och verktyg att applicera på verksamheten. VD berättar att de då istället har letat inspiration för sina mål och planer i miljömål och hållbarhetsmål som presenteras av bland annat FN och EU. Ekonomiansvarig menar att implementeringen av CE kostar mycket för företaget då det inte finns redan beprövade rutiner för detta inom textilbranschen.

VDn säger att CE är integrerat i budgeten, på avdelningsnivå så väl som för hela företaget då man budgeterar för utbildningar och rådgivning inom ämnet samt avgifter för medlemskap i organisationer som arbetar med CE. Vidare berättar materialutvecklingsansvarig att budgeten ger stort utrymme för investeringar kopplade till CE, och att hon inte varit med att man avstått från något som är värt att testa. "Investeringar som hjälper företaget att bli mer cirkulärt prioriteras högt. Exempel på detta kan vara att erbjuda de anställda inom produktion möjligheten att besöka nya leverantörer eller testa nya tyger." (Materialutvecklingsansvarig, 2016). Ekonomiansvarig berättar att Houdini planerar att dela upp intäkter och kostnader efter de fyra affärsbenen. Det finns även planer på att göra mer utrymme för utveckling, tester och marknadsföring i budgeten för att kunna driva arbetet med CE framåt, tillägger hon.

## 4.6 Nyckeltal

Enligt ekonomiansvarig finns det en brist på nyckeltal i allmänhet på företaget då fokus främst har legat på tillväxt och att öka andelen återvunnet material. Hon berättar att man ännu inte har några konkreta nyckeltal för arbetet med CE på ekonomiavdelningen, men att man håller på att sätta upp mål och nyckeltal för att rent ekonomiskt styra det cirkulära arbetet. Vidare berättar hon att de i dagsläget endast har reaktiv uppföljning av nyckeltal, och än så länge inget proaktivt arbetssätt. Materialutvecklingsansvarig berättar att man på produktionsavdelningen använder sig utav nyckeltal för att säsongsvis mäta hur många cirkulära produkter företaget har och hur många av produkterna som är gjorda av återvunnet fiber, förnyelsebara material respektive nedbrytningsbara material.

Butikschef 1 berättar att de inte heller på butiksnivå har några specifika nyckeltal kopplade CE som de följer upp. Butikschef 2 säger dock att nyckeltal på butiksnivå är något som håller på att utvecklas. Materialutvecklingsansvarig berättar att Houdini sedan början av 2016 är involverade i projektet "Planetary Boundaries" där man genomgående mäter konsumtionen i företaget i kilo material, för att få en tydligare bild av vad den faktiska mängden återvunnet är. Tanken är att det ska mätas varje år, och att man på så sätt ska kunna beräkna vilken påverkan man har på miljön och se vad man ska fokusera på för att ta sig framåt. "Planetary Boundaries" visar hur det ser ut när man tar in aspekter som vattenanvändning, landanvändning, energiförbrukning och resurser i tillverkningsprocessen. Ekonomiansvarig berättar att Houdini är det första företaget som försöker implementera konceptet i verksamheten, och att syftet delvis är att få fram en del användbara nyckeltal ur de olika gränsvärdena som mäts.

## 4.7 Kommunikation och processer

Samtliga respondenter berättar att de mål, planer och nyckeltal som finns kopplade till arbetet med CE kommuniceras ut genom månatliga möten med avdelningsansvariga och butikscheferna, och genom att bjuda in butiksanställda för att få information om de olika kollektionerna inför varje säsong. Ekonomiansvarig berättar att Houdini tillhandahåller ett nyhetsbrev via sin hemsida, vilket är obligatoriskt även för medarbetarna att ta del av. Hon menar att är det viktigt att alla medarbetare vet vad CE innebär, något som sker genom interna utbildningar och seminarier för att alla ska få så stor kunskap om det som möjligt. Butikschef 2 berättar att Houdini hösten 2015 tog fram ett häfte där information om alla produkter, var de produceras samt vilket material de är tillverkade av presenteras. Hon menar detta är ett smidigt sätt att kommunicera ut information om arbetet med CE till både kunder och personal, något som även Butikschef 3 instämmer i och tillägger att dessa häften endast finns i butik och online då man inte vill bidra till en negativ miljöpåverkan genom att trycka upp och dela ut massa papper.

För att sprida budskapet med Houdinis arbete med CE externt, och samtidigt bygga på sina kundrelationer berättar Butikschef 3 att företaget anordnar aktiviteter i butikerna. "Eventen genererar inte mycket pengar men vi skapar aktiviteter för att inspirera folk att engagera sig i hållbarhetsfrågor och suddar ut linjen mellan kund och personal" (Butikschef 3, 2016). De har även skapat ett nätverk kallat Friends där Houdini är sponsor för personer som är arbetar aktivt med hållbarhetsfrågor (Butikschef 2, 2016)

Vid processen för framtagning av nya material utgår man från checklistor för att säkerställa att produkten är värd att ta fram, berättar materialutvecklingsansvarig. "Det viktigaste i denna process är att varje produkt är genomtänkt och kan tillföra något till kollektionen" (materialutvecklingsansvarig, 2016). Hon berättar att dessa checklistor är något som alla på huvudkontoret arbetar med dagligen i någon utsträckning, och att de tagits fram av företaget för att man ska fokusera på "rätt saker", samtidigt som de underlättar processerna. Vidare berättar materialutvecklingsansvarig dock att implementeringen av CE har gjort det svårare och mer tidskrävande att få fram nya material. "Endast runt 2 procent av de nya material man kollar på är aktuella för produktion, då resterande 98 procent inte uppfyller kraven på att vara cirkulära" (Materialutvecklingsansvarig, 2016). VDN tillägger att prissättningen av råvaror är missvisande. "Det borde vara billigare med återvinningsbara material men så är inte läget idag, och det blir alltså dyrare för Houdini att köpa in material" (VD, 2016). Houdini har även på grund av handelshinder mellan EU och Japan inte kunnat importera vissa tyger utan istället fått välja alternativ som har försvårat arbetet med den cirkulära produktionen (Houdini, 2015e)

Figur 11. *Houdinis checklista*

<p>Förtjänar denna produkt att existera?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ibland kan idén kännas för smal, Houdini vill att deras produkter ska kunna användas av många personer för många olika aktiviteter</li> </ul>	<p>Kommer den att hålla tillräckligt länge?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hållbarheten är viktig för Houdini, både när det gäller miljö och kvalitet. De vill ta fram slitstarka produkter som även håller för nästa generation</li> </ul>
<p>Är den tillräckligt mångsidig?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houdini vill inte att man ska behöva ha en specifik produkt för varje aktivitet som man utövar. Kläderna ska vara så mångsidiga att man ska klara sig med en minimal packning och ändå vara redo för alla äventyr som väntar</li> </ul>	<p>Kommer den åldras med skönhet och bli en livslång följeslagare?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Houdini vill att deras kläder ska kännas estetiskt aktuella även när de fått några år på nacken. Även om de arbetar mycket med färg och form så är hela tanken att de ska kännas tidlösa och personliga</li> </ul>
<p>Ingenting tillagt som inte behövs?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ren design utan onödiga detaljer. Bara det som behövs för funktionen</li> </ul>	<p>Ger det Core Comfort?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Med Core Comfort menar Houdini att deras kläder ska upplevas bra med alla sinnen. SKöna och funktionella, väl avvägda hur mycket vind och väta de ska tåla och ändå kunna släppa igenom överskottsvärme, och sist men inte minst så ska de vara bra för miljön</li> </ul>

Källa: Houdini Sportswear AB GRI-Rapport (2012-2013) s.11

VDn berättar att man för övergången till CE behövt lägga till vissa delar i affärssystemet som saknas om man tidigare har haft ett linjärt arbetssätt. Exempel på dessa delar är funktioner i affärssystemet som stödjer processerna för rent och recycle.

## 4.8 Prestationsutvärdering

För uppföljning och utvärdering av företagets prestation berättar ekonomiansvarig att alla på kontoret samlas för ett möte varje måndag morgon där man får ta upp punkter och uppdatera övriga medarbetare om arbetet. Dessutom finns en operativ ledningsgrupp som träffas en gång i månaden, berättar VDn. Då diskuteras passerade händelser och effekter samt planering för kommande arbete. Denna operativa ledningsgrupp består utav representanter från avdelningarna. Utöver detta finns det strategiska grupper som träffas utefter behov och diskuterar olika ämnen relevanta för företagets arbete med CE. Dessa grupper kan bestå utav både internt anställda och externa experter.

För prestationsutvärdering på individnivå berättar ekonomiansvarig att man genomför utvecklingssamtal minst en gång per år. Hon säger dock att CE inte uppmärksammas specifikt under dessa samtal. Hon berättar också att det på företaget uppmärksammas och kommuniceras ut om någon eller företaget i stort har gjort något bra. VDn berättar att företagets huvudmål till viss del går ner på individnivå genom att alla medarbetarna har fått eget ansvar för att agera utifrån CE-principer. Detta är dock inget som dokumenteras eller följs upp. Butikschef 1 berättar

att butikscheferna har möten varannan månad för att kunna gå igenom och utvärdera varje butiks prestation månaderna innan. Vidare menar hon på att utvecklingssamtal med de butiksanställda sker en gång om året men att i och med att hon har så nära kontakt med sina medarbetare behövs det egentligen inte mer utvärdering än den som sker under den dagliga löpande kontakten.

## 4.9 Belöningssystem

Houdini har inget formellt belönings- eller sanktionssystem kopplat till företagets prestation gällande CE. Motiveringen av medarbetarna handlar istället enligt VDn om att skapa engagemang och delaktighet i både det visionära och strategiska arbetet. ”Alla har en utvecklingsmöjlighet och ett högre syfte med sitt arbete, som är större än en lönecheck” (VD, 2016). Materialutvecklingsansvarig bekräftar VD:s teori genom att berätta att det som motiverar henne är att hon och känner att det Houdini sysslar med är rätt. Hon drivs av att hela tiden göra bättre ifrån sig inom sitt område och strävar efter att bevisa att det faktiskt går att göra textilbranschen hållbar, att textilproduktionen inte ska behöva vara ”dålig” för miljön. Malin berättar också att företaget är bra på att fira det som ska firas, om någon gjort bra ifrån sig och att man hela tiden firar småsaker istället för att det ska finnas ett individuellt belöningssystem. Butikschef 2 intygar att man på företaget tror mer på att inkludera alla och ”göra det tillsammans”. Butikschef 1 berättar att man i butiken motiverar medarbetarna genom att *se* säljarna - det är på en personlig nivå med bra gemenskap och man får alltid säga vad man tycker. Vidare berättar hon att butikscheferna alltid försöker uppmuntra idéer från medarbetarna även om de är för kostsamma eller svåra. Hon tillägger att det inte finns någon direkt efterfrågan på belöningssystem kopplade till försäljningen, utan att det är bättre med gemensam belöning i form av aktiviteter som man till exempel klarat av säljbudgeten.



## 5. Analys

*I detta kapitel genomförs en analys av den för studien insamlade empirin. Analysen görs med utgångspunkt i studiens teoretiska referensram och inleds med en diskussion kring företagets styrsystem kopplat till CE och övergår sedan till att diskutera hur företagets cirkulära affärssystem är uppbyggt.*

### 5.1 Houdinis styrsystem

Ferreira och Otley (2009) hävdar att ett fundamentalt krav för styrning av ett företag är att det har en mission och vision. De säger att “the vision sets out the desired future state” och att “the mission outlines the overriding purpose of the organization in line with the values or expectations of stakeholders”. Det framgår både genom fallstudien och information från Houdinis årsrapporter och hemsida att CE är hårt knutet till företagets mission och vision. Samtliga respondenter har tryckt mycket på att det inte finns något tvivel på att företagets övergripande syfte är att arbeta cirkulärt för att uppnå minimal miljöpåverkan och långsiktig lönsamhet. Vidare menar Ferreira och Otley att visionen och missionen kan ses som “landmärken” som guidar processer gällande beslut för vad som ska ändras eller bibehållas inom strategier och aktiviteter, när företaget befinner sig i en föränderlig miljö. Då Houdinis verksamhet idag befinner sig i en föränderlig miljö, dels på grund av expansion men även på grund av utvecklingen mot att bli 100 % cirkulära, är det därför fördelaktigt att visionen och missionen uttrycker det cirkulära så pass tydligt och ger en vägledning för Houdinis målsättning och cirkulära värdeerbjudande. Med dessa argument som grund kan det anses vara fundamentalt att det cirkulära konceptet framgår av ett företags mission och vision för att man ska kunna styra mot det.

Ferreira och Otley (2009) menar att nyckelfaktorer är visionen och missionen uttryckta i mer konkreta termer, och består av de aktiviteter och kompetenser som anses kritiska för att företaget ska nå framgång. Således är identifieringen av ett företags nyckelfaktorer essentiell för att målen för CE ska uppnås. Houdini lyfter fram 4 faktorer som de anser är särskilt viktiga för att företaget ska nå framgång med arbetet kring CE. Dessa är *nära relation till leverantörer, medarbetarnas kompetens och att CE genomsyrar hela verksamheten då det inte finns någon specifik avdelning för arbetet därkring*, samt att även *hela produktkedjan genomsyras av ett cirkulärt tankesätt*. Enligt Ferreira och Otley (2009) representerar nyckelfaktorerna faktorer med olika tidsaspekt som kan indikera om företagets vision och mission arbetas efter på ett lyckat sätt. Då Houdinis vision och mission båda kopplas till CE går det att argumentera för att samtliga av de identifierade nyckelfaktorerna utgör just sådana indikatorer och därigenom är kritiska komponenter för företagets framgång med CE. Den nära relationen till leverantörerna är en förutsättning för att arbetet med CE ska fungera då man är beroende av kunniga leverantörer som uppfyller kraven för att arbeta cirkulärt, medarbetarnas kompetens är lika så fundamental för att företaget ska kunna bli 100 procent cirkulärt och faktumet att CE genomsyrar hela verksamheten och hela produktkedjan är ett konkret bevis på att man arbetar mot vision och mission. Även om vissa svårigheter går att urskilja med dessa faktorer, så som höga kostnader, är det fortfarande dessa aktiviteter och kompetenser som Houdini anser vara viktigast för att bli 100 procent cirkulära.

Houdini har en platt, decentraliserad organisationsstruktur som främjar kommunikation och innovation bland medarbetarna, och där engagemanget i CE sträcker sig över det egna ansvarsområdet. Företaget är indelat i fem avdelningar där alla medarbetarna har ett personligt ansvar att tänka och agera cirkulärt i alla beslut de fattar. Ferreira och Otley (2009) ser

organisationsstrukturen som ett fundamentalt styrelement då den fastställer medarbetarnas ansvarsområden samt vilka aktiviteter de ska engagera sig i. Detta influerar därmed effektiviteten, motivation, informationsflöden och hjälper till att utforma företagets framtid. Organisationsstrukturen är kopplad till företagets nyckelfaktorer och det är viktigt att dessa två möjliggör varandra. (Ferreira och Otley, 2009). Denna teori kan kopplas till Houdinis styrsystem då det går att urskilja ett samband mellan det faktum att det inte finns en specifik avdelning för CE, och att just denna egenskap ses som en central framgångsfaktor av företagets medarbetare. Organisationsstrukturen lyfts vidare fram som en faktor som motiverar medarbetarna genom att den främjar nära arbete.

Vidare understryker Ferreira och Otley (2009) vikten av att hitta balans mellan utmanande och rimliga mål, och att dessa mål ska återspegla företagets vision och mission. Författarna menar att tidigare forskning har visat på att målsättning spelar stor roll för medarbetarnas prestation. Medelsvåra mål är att föredra då allt för svåra och aggressiva mål bidrar till en minskad vilja till samarbete medarbetarna emellan (Ferreira och Otley, 2009). Ur fallstudien går att urskilja att Houdini dels har satt ett svårare, mer långsiktigt mål i att i framtiden bidra till en positiv samhällseffekt, något som idag hindras av bland annat politiska tillkortakommanden gällande priser och handelshinder. Detta långsiktiga mål konkretiseras sedan genom att man satt en tidsgräns för att bli 100 procent cirkulära år 2025, och det verkar som att företaget är på god väg mot målet då man redan 2014 anser sig vara 80 procent cirkulära (Houdini Årsredovisning, 2014). På detta sätt har man genom sin styrning hittat en balans i det övergripande målet att nå företagets vision och mission. Vidare har Houdini brutit ner 2025-målet till delmål i fem- och ettårsplaner, vilket visar på en tydlig koppling mellan den övergripande målsättningen och det operativa arbetet med CE. Tidigare forskning har visat att ju mer involverade mellanchefer är vid utformning av målsättning, strategier och planer desto större acceptans och förståelse för dessa skapas i hela företaget och därmed en snabbare anpassning (Ferreira och Otley, 2009). Respondenterna från Houdini har uttalat sig om att de upplever att alla i företaget, oavsett befattning, har en möjlighet att påverka dessa komponenter och det finns därigenom en stor förståelse för det cirkulära arbetet inom företaget.

Ferreira och Otley (2009) menar att finansiella och icke-finansiella nyckeltal används på olika nivåer i ett företag som mått på hur väl företaget, avdelningen och individen följer organisationens planer och mål. Houdini sätter inte några nyckeltal på individnivå, men däremot går att urskilja ett antal nyckeltal för CE på avdelnings- och företagsnivå. Enligt Ferreira och Otley (2009) är det viktigt att undersöka om nyckeltalen härstammar från företagets målsättning och planer för att se om det finns en koppling mellan dem och det operativa arbetet. Respondenterna från Houdini gav exempel från design- och produktionsavdelningen;

- Antalet cirkulära produkter per säsong / totala antalet produkter
- Antal produkter gjorda av återvunna fiber / totala antalet produkter
- Antal produkter gjorda av förnyelsebara material / totala antalet produkter
- Antal produkter gjorda av nedbrytningsbara material / totala antalet produkter

I samtliga av dessa nyckeltal går kopplingen till CE att utläsa, och därigenom till företagets arbete för att nå vision och mission. Vidare går det att göra en koppling från nyckeltalen till Houdinis mål om att vara 100 procent cirkulära 2025, vilket ytterligare stärker bevisningen om att det operativa arbetet återkopplar till målsättningen. Det finns inga nyckeltal för CE på någon annan avdelning och inte heller för butikerna, men det framgår att Houdini arbetar för att ta fram nyckeltal och mål för alla avdelningar genom projektet Planetary Boundaries.

Ferreira och Otley (2009) menar att kommunikationen kring målsättning, planer och nyckeltal är minst lika viktigt som utformningen av dessa. Brist på riktning genom avsaknad av kommunikation kan resultera i sämre förståelse för hur individuella handlingar kan bidra till att företagens övergripande strategier genomförs (Ferreira och Otley, 2009). Ur fallstudien går att utläsa att företagets ledning anser det vara mycket viktigt att medarbetarna är informerade om det cirkulära arbetet. Kommunikation utav mål, planer och nyckeltal kopplade till CE sker dels månatligen och veckovis genom möten, men också i det dagliga arbetet. Framtagningen av informationshäftet och Houdinis nyhetsbrev är ytterligare sätt att kommunicera ut hur arbetet med CE fortlöper, både till kunder och internt anställda. Med stöd i Ferreira och Otley's teori visar detta på att det genom den kommunikation som förs inte råder brist på riktning gällande arbetet med CE på Houdini.

Prestationsutvärdering hos Houdini sker på individnivå genom årliga utvecklingssamtal och på avdelnings- och organisatorisk nivå genom kontinuerliga möten. CE berörs inte specifikt vid de individuella samtalen, men är ett ständigt återkommande ämne vid ledningsgruppens veckomöten. Prestationsutvärdering är enligt Ferreira och Otley (2009) en väsentlig del av ett företags styrsystem, och tidigare forskning har visat att managers presterar bättre när prestationsutvärdering sker på gruppnivå än om den sker på individnivå. Ur detta perspektiv är faktumet att Houdini endast utvärderar prestation kring CE på gruppnivå något positivt. Houdini har visserligen uttalat att samtliga medarbetare har ett personligt ansvar för att agera utifrån CE-principer, och ur detta perspektiv kanske en utvärdering av det personliga arbetet med CE hade varit på sin plats, men med utgångspunkt i ovanstående teori behöver avsaknaden av detta inte nödvändigtvis vara en brist på styrning från ledningen.

Det har länge varit allmänt känt att belöningssystem används för skapa kongruens mellan individens och organisationens mål. Belöning kan ges i form av uttryckt uppmuntran och erkännande för utfört arbete, finansiell ersättning eller befordran (Ferreira och Otley, 2009). Ferreira och Otley (2009) menar att den informella uppmuntran kring en medarbetares prestation inom organisationen har betydande inflytande över medarbetarnas agerande, och därför är belöningssystem ett högst aktuellt styrmedel. Vidare tar författarna upp tidigare forskning som visar på att finansiella incitament inte nödvändigtvis innebär förbättrad prestation hos medarbetare (Ferreira och Otley, 2009). Ur fallstudien framgick tydligt att Houdini inte använder sig av något formellt belöningssystem för arbetet med CE, och att detta inte heller varken efterfrågades på ledningsnivå eller bland butikscheferna. Däremot är man inom organisationen noga med att uppmärksamma och fira framgångar med mer informella medel genom gemensamma aktiviteter. Forskning har visat att det kan ligga en problematik med belöning på gruppnivå då det finns risk för att vissa individer känner sig förbisedda, och även en ökad risk för "free-riders" (Ferreira och Otley, 2009). Då företagskulturen och gemenskapen kring arbete med CE är så pass stark på Houdini, samt att det fortfarande är ett relativt litet företag, upplevs dock inte detta som ett problem och samtliga respondenter har uttryckt sig positivt över det gemensamma, informella belöningssystemet. Belöningen och motivationen tycks ligga i själva arbetet med CE, och därför behövs inga finansiella incitament för att driva det individuella arbetet i riktning mot organisationens mål.

## 5.2 En cirkulär affärsverksamhet

Enligt Lewandowski måste företag, för kunna driva en cirkulär affärsverksamhet, anpassa sitt värdeerbjudande till att skapa värde för kunderna på ett hållbart sätt. Det betyder att de produkter som tillhandahålls måste kunna återvinnas och repareras alternativt att företaget kan

tillhandahålla tjänster som uthyrning och återförsäljning (second-hand). Ur fallstudien går det att urskilja att Houdini sedan övergången till CE år 2006 aktivt har arbetat med att anpassa och utöka sitt värdeerbjudande genom de fyra affärsbenen och att de idag tillhandahåller flertalet cirkulära tjänster och produkter. Vidare menar Lewandowski att det är viktigt att företaget vid denna anpassning också identifierar inom vilket kundsegment det cirkulära värdeerbjudandet blir aktuellt för att bättre kunna styra sin försäljning. På företagets hemsida men även i respondenternas svar går det att utläsa att Houdini främst riktar sitt cirkulära produkterbjudande till den miljömedvetna kunden.

Lewandowski (2016) beskriver sedan att en nyckelfaktor för att kunna skapa ett cirkulärt värdeerbjudande är tillgången till cirkulära resurser, det vill säga material och resurser som går att återvinna och som inte påverkar jordens naturliga kapital. För att få tillgång till det krävs det leverantörer som stödjer arbetet med CE (Lewandowski, 2016). Ur fallstudien går det att utläsa att Houdini har bytt ut en stor del av leverantörskedjan sedan övergången mot CE mot leverantörer som tillhandahåller ett mer cirkulärt material, och de anser idag att deras framgång för arbetet med CE ligger i att de har bra och nära kontakt med leverantörer som delar företagets filosofi. Förutom tillgången till cirkulära resurser och ett nära samarbete med leverantörer som arbetar med CE menar Lewandowski (2016) att en viktig nyckelfaktor för framgång med implementering av CE ligger i interna aktiviteter på företaget. Han ger exempel på interna aktiviteter i form av utbildningar för medarbetarna inom området för CE och att chefer arbetar för att skapa ett cirkulärt tänk inom företag. Lewandowskis (2016) teorier återspeglas i att respondenterna på Houdini tar upp att medarbetarnas kompetens och vilja ses som betydelsefulla framgångsfaktorer för arbetet med CE. Det går även att urskilja att det redan vid rekryteringsprocessen läggs stor vikt vid att medarbetarna delar företagets cirkulära värderingar men att företaget också arbetar aktivt med utbildning om CE för att ytterligare stärka medvetenheten inom området. (Lewandowski, 2016) Vidare belyser Lewandowski (2016) en effektiv processtyrning som en viktig intern aktivitet. En lämplig cirkulär produktutformning möjliggör reducering av miljöfarliga ämnen och en minskad användning av resurser, i enlighet med Cradle-to-cradle-konceptet (Lewandowski, 2016). Detta är något som visar sig på Houdini genom den checklista man utgår ifrån vid framtagning av nya produkter, vilket är ett konkret exempel på hur företaget har anpassat sin produktionsprocess till CE.

Lewandowski menar att monetärt värde i en cirkulär verksamhet både kan skapas genom de olika cirkulära värdeerbjudanden men också genom de resurseffektiviseringar som sker när företag övergår till en allt mer cirkulär verksamhet. (Lewandowski, 2016) På Houdini genereras intäkterna från försäljning av cirkulära produkter eller tjänsterna. De har ännu inte kunnat urskilja eventuella intäkter från det material de tagit tillbaka. Lewandowski (2016) beskriver vidare att litteraturen som finns idag inte ger några konkreta exempel på hur anpassningen av ett företags kostnadsstruktur kan stärka implementeringen av CE. Vid ett skifte till CE menar han dock att det kan vara nödvändigt att kategorisera kostnaderna så att de delas upp exempelvis i relation till olika intäktsströmmar, för återtagning av material och för investeringar i arbetet med CE. På det sättet kan man lättare mäta effektiviteten på arbetet med cirkulär ekonomi (Lewandowski, 2016). När det kommer till investeringskostnader för det cirkulära arbetet går det att urskilja att Houdini har integrerat CE i sin budget, då de budgeterat för bland annat utbildningar och rådgivning kring ämnet. Att Houdini planerar att kategorisera intäkter och kostnader relaterade till företagets fyra affärsben i sin budget visar på hur kostnads- (och intäkts) -strukturen ytterligare kan komma att stärka implementeringen av CE.

För att minska sin miljöpåverkan och på ett mer hållbart sätt leverera sitt värdeerbjudande menar Lewandowski (2016) att företag kan leverera virtuella erbjudanden alternativt erbjuda icke-

virtuella erbjudanden via virtuella kanaler. Houdini använder sig idag av virtuella kanaler för att sälja sina cirkulära produkter och de har även planerat att införa online secondhand-försäljning vilket främjar arbetet med CE, däremot expanderar de och har öppnat flertalet butiker vilket motsäger Lewandowskis teorier, de har dock arbetat hårt med att butikerna som öppnas ska vara så hållbara som möjligt. För att kunna lyckas med övergången till att driva en helt cirkulär verksamhet är det också fundamentalt att företag arbetar med sina kundrelationer och ökar kundernas förståelse för CE (Lewandowski, 2016). Detta kan göras genom kommunikation och marknadsföringsstrategier samt involvera kunderna mer i produktionsprocessen genom att låta dem välja vilka produkter som ska tillverkas. Ur fallstudien går det att urskilja att Houdini arrangerar events och föreläsningar kopplade till deras arbete med CE och samtliga respondenter anser det viktigt att kunna arbeta nära kunderna vilket tyder på att de aktivt sätt bygger upp och underhåller sina kundrelationer. Förutom att arbeta på kundrelationerna menar Lewandowski (2016) också att det är relevant för företag att vid övergången till CE skaffa sig bra samarbetspartners som delar deras filosofi och cirkulära tänk. Detta visar sig att Houdini har gjort genom anslutningen till bland annat bluesign och även via deras egna Friends-nätverk.

För att kunna bli helt cirkulära menar Lewandowski (2016) vidare att det är viktigt att företag inför affärssystem och rutiner kompatibla för återtagning av produkter. Det kan även innebära att företaget behöver anpassa sina distributionskanaler och logistikplanering. Ur fallstudien går det att urskilja att Houdini sedan övergången till CE fått utöka sina affärssystem så att de klarar av att hantera alla affärsben samt att de infört återvinningsboxar i butikerna för att underlätta logistikhanteringen av plaggen som kunderna vill lämna tillbaka. Slutligen diskuterar Lewandowski (2016) de externa och interna faktorerna som kan påverka ett företags möjlighet till att övergå till CE. De interna faktorerna innefattar företagets egen kapacitet till att övergå till CE och beror mycket på hur motiverade medarbetarna är att övergå och hur organisationsstrukturen ser ut. De externa faktorerna utgörs av teknologiska, politiska och sociokulturella möjligheter eller hinder för övergången. (Lewandowski, 2016) Samtliga respondenter från Houdini talar om att alla på företaget delar värderingarna om att de vill minska sin miljöpåverkan och på det sättet går det att urskilja att de interna faktorerna på företaget endast har främjat övergången till CE. Däremot går det vidare att utläsa att Houdini har stött på externa faktorer, så som politiska handelshinder och dåligt utbud av återvinningsbart material som har försvårat arbetet med CE. En sammanfattning av Houdinis affärsverksamhet, i jämförelse med Lewandowskis (2016) cirkulära affärsverksamhet (CBMC) och Osterwalder och Pigneur's (2009) linjära affärsverksamhet (BMC), ges nedan i Figur 12.

Figur 12. Houdinis cirkulära affärsverksamhet i jämförelse

	Linjär affärsverksamhet (BMC)	Houdini	Cirkulär affärsverksamhet (CBMC)
Värdeerbjudande	Organisationen ämnar lösa kundproblem och tillfredsställa kunders behov genom värdeerbjudande – produkter /tjänster som skapar värde för ett specifikt kundsegment	Recycle, repairs, rental, reuse	Tillhandahålla cirkulära värdeerbjudanden; cirkulära produkter av återvinningsbart material, cirkulära tjänster som uthyrning & reparation
Kundsegment	En organisation har ett eller flera olika kundsegment	Miljömedvetna kunder, Icke-miljömedvetna kunder	Anpassning mellan värdeerbjudande och kundsegment
Distributionskanaler	Värdeerbjudande levereras till kunder genom kommunikation, distribution och försäljningskanaler	Försäljning/uthyrning/reparationer i butik Onlineförsäljning	Tillhandahålla virtuella värdeerbjudanden och icke-virtuella värdeerbjudanden genom virtuella distributionskanaler
Kundrelationer	Kundrelationer etableras och underhålls inom varje kundsegment	Events, Houdini Friends	Bygga upp långsiktiga kundrelationer för minskad miljöpåverkan via kommunikation, marknadsföring och involvering av kunder i produktionsprocessen
Intäktsströmmar	Intäktsströmmar resulterar från framgångsrikt tillhandahållna värdeerbjudanden	Försäljning Uthyrning	Förlitar sig på det cirkulära värdeerbjudandet. Betalning för cirkulär produkt/tjänst
Nyckelresurser	Nyckelresurser är de resurser som krävs för att erbjuda och leverera de tidigare beskrivna elementen...	Leverantörer, Medarbetarnas kompetens, Organisationsstruktur (ingen CE-avdelning), CE i hela produktkedjan	Leverantörer som erbjuder hållbara material och resurser som tillåter regenerering och återställning av naturligt kapital  Resurser från kunder eller tredje parter för avsikt att cirkulera i materiella loopar
Nyckelaktiviteter	...Genom ett antal nyckelaktiviteter	Utbildning om CE internt & leverantörer Checklista	God hushållning, bättre processtyrning, modifiering av verktyg och förändrad teknologi, delning och virtualisering genom förbättrad produktdesign
Nyckelpartners	Vissa aktiviteter är outsourcade och vissa resurser tillhandahålls genom externa parter	Leverantörer (Bluesign®), Medlemskap, Houdini Friends	Partners längs leverantörs- och värdekedjan som stödjer cirkulär ekonomi
Kostnadsstruktur	Elementen i affärsmodellen resulterar i en kostnadsstruktur	Under utveckling i budgeten	Reflektera över förändringar i andra komponenter i affärsverksamheten
Återtagningssystem		Inför och anpassa affärssystem efter de cirkulära värdeerbjudandena  Återvinningsboxar i butikerna	Take-back-system inklusive distributionskanaler för återinhämtning
Upptagandefaktorer			Support från diverse organisatoriska förmågor och externa faktorer

Källa: Jämförelse mellan BMC, CBMC och resultaten från analysen

## 6. Slutsats

*I detta kapitel presenteras de slutsatser som framkommit genom analysen. Studiens frågeställning besvaras och vidare presenteras studiens bidrag till ämnet och avslutas med förslag till fortsatt forskning.*

Frågeställningen som studien ämnar besvara är:

- Hur ser ett styrsystem ut i företag som har påbörjat övergången mot cirkulär ekonomi?

Och den underordnade frågan:

- Vilka komponenter i företags affärsverksamhet har anpassats för övergången till cirkulär ekonomi?

Syftet med studien är att ur ett ekonomistyrningsperspektiv identifiera och få en djupare förståelse för hur styrningen ser ut i ett företag som påbörjat övergången mot CE, samt hur den cirkulära affärsverksamheten är uppbyggd.

När det kommer till hur Houdinis styrsystem ser ut identifierades 12 aspekter som beskriver de formella och informella mekanismerna, processerna och systemen som främjar styrningen mot CE:

(1) Houdini har en vision och mission som är tydligt kopplade till CE, vilket har skapat en stark utgångspunkt för hur företaget ska gå tillväga med arbetet mot CE. (2) Nyckelfaktorerna för företagets framgång med CE berör relation till leverantörer, medarbetarnas kompetens, att ingen separat avdelning för CE finns utan att arbetet är integrerat i alla avdelningar och att CE är integrerat i hela produktkedjan. Houdini har sedan konkretiserat arbetet med CE genom att (3) utforma målsättningar och planer utifrån vision och mission, samt genom att (4) ha en öppen organisationsstruktur och således främja samarbete, initiativtagande och kommunikation vilka är viktiga förutsättningar för arbetet mot CE. Vidare har man (5) utformat nyckeltal på produktionsnivå för att mäta hur väl dessa följs. (6) Houdini har även fört en tydlig kommunikation av mål och planer för att de anställda ska vara väl införstådda med vad arbetet mot CE innebär för dem. Man har (7) lagt stor vikt vid att medarbetarna delar företagets grundvärderingar. Detta visar sig genom (8) rekryteringsprocesserna samt (9) att det förs kontinuerliga utbildningar och seminarier kring CE. Man har på företaget dessutom (10) integrerat CE-aspekter i vardagen genom att ha återvinningsstationer för personalen och (11) att belöningssystemet utgörs av ett gemensamt firande med aktiviteter där hållbarhet och CE är i fokus. Studien visar också att (12) Houdini integrerat CE i budgeten genom att budgetera för aktiviteter och händelser kring CE.

När det kommer till vilka komponenter i affärsverksamheten som Houdini har anpassat för övergången till cirkulär ekonomi identifierades sex stycken:

Houdini har (1) anpassat sitt värdeerbjudande så att större delen av kollektionerna numera är återvinningsbara samtidigt som de har utökat värdeerbjudandet till att även infatta cirkulära tjänster som uthyrning, reparation och second-handförsäljning. Företaget har (2) i och med övergången till CE också fått byta ut sina leverantörer mot de som kan tillhandahålla mer återvinningsbara material. De har även (3) anpassat sina interna aktiviteter genom att tillhandahålla medarbetarna utbildning om CE och utveckla checklistor för de cirkulära produkterna som kan effektivisera processtyrningen. Vidare har Houdini (4) skaffat sig nya samarbetspartners som delar deras cirkulära filosofi och även (5) fått införa och anpassa affärssystem efter de nya cirkulära värdeerbjudandena samt inför återtagningsboxar i butikerna. Företaget kostnadsstruktur har även (6) fått anpassas då budgeten ger mycket utrymme för investeringar kopplade till arbetat med CE och ytterligare anpassning kommer ske när intäkter och kostnader delas upp efter varje affärsben.

## 6.1 Reflektioner och bidrag

Författarnas ursprungliga förväntan var att det skulle finnas fler företag som själva ansåg sig ha påbörjat övergången till CE. En del av de företag som kontaktades hade en ungefärlig uppfattning om vad CE var, och hade dessutom en positiv inställning till det, men vid förfrågan om de ville vara med i denna studie var svaret oftast att man inte kommit så långt med arbetet och därför inte trodde sig kunna bidra med något. Detta stärker faktumet att världsekonomin övergång till att bli cirkulär har en bit kvar, och att fler studier krävs för att inspirera företag.

Vidare har endast sex personer från företaget intervjuats vid ett tillfälle. Risken med en relativt liten studie är att bilden som ges inte är helt rättvisande utan tenderar att belysa mer positiva aspekter. En mer djupgående studie med ännu fler anställda över en längre tidsperiod hade kunnat bidra till ännu mer relevanta resultat. Dock har författarna ställt frågor under intervjuerna där respondenterna fått ta upp de mer negativa aspekterna med cirkulär ekonomi, just för att undvika att endast visa upp en förskönad bild och få en mer objektiv infallsvinkel. Ytterligare åtgärd för att motverka att det endast blir en positiv beskrivning har gjorts genom att medvetet bitt om att få intervjua butikschefer, och därmed inte begränsar studien endast till ledningsnivån på huvudkontoret.

Bidrag till ämnet CE och ekonomistyrning har skett genom konkreta exempel på hur ett styrsystem kan se ut i företag som påbörjat övergången mot CE, och förhoppningen är att detta ska skapa inspiration dels för andra företag att göra detsamma men också för att ytterligare lyfta fram CE som ett väl behövligt och viktigt koncept.

## 6.2 Förslag på fortsatt forskning

Under studiens gång har ett antal aspekter framkommit som på grund av att de inte faktiskt genomförts ännu inte har problematiserats i denna uppsats. Houdini berättar att



utvecklingsarbetet med CE innefattar att införa ytterligare aspekter i budgeten, integrera CE i årsrapporteringen samt anamma konceptet 'Planetary Boundaries' som en affärsmodell och utifrån denna utforma fler cirkulära nyckeltal. Effekterna av dessa handlingar kan ha stor betydelse för hur CE påverkar ett företags styrsystem och därigenom hur övergången till en cirkulär ekonomi genomförs, och är således intressanta områden för vidare forskning. Ytterligare en intressant aspekt att undersöka är om målet att år 2025 bli 100 procent cirkulära nås, och i sådana fall hur detta gjorts och vilka effekterna har blivit i företaget. Då tillämpningen av CE som koncept är ett relativt nytt och outforskat område kan det vara intressant att genomföra ytterligare studier på mikronivå för att stärka bevisningen för existerande teorier, och därigenom utforma accepterade affärsmodeller för övergången till CE.

## 7. Källförteckning

### Vetenskapliga artiklar

Andrews 2015, "Circular economy: Getting the circulation going", 2016, *Nature*, vol. 531, no. 7595, pp. 443.

Barquet, A.P.B., de Oliveira, M.G., Amigo, C.R., Cunha, V.P. & Rozenfeld, H. 2013, "Employing the business model concept to support the adoption of product–service systems (PSS)", *Industrial Marketing Management*, vol. 42, no. 5, pp. 693-704.

Boulding, K. E, 1966, "The Economics of the Coming Spaceship Earth", H. Jarrett (ed.), *Environmental Quality in a Growing Economy*, pp. 3-14

Chenhall, R.H. 2003, "Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 28, no. 2, pp. 127-168.

Danneels, E. (2002). "The dynamics of product innovation and Wrm competences". *Strategic Management Journal*, 23, 1095– 1121

Erkman S., 1997 , "Industrial ecology: an historical view" *J. Clean. Prod.* pp 6,8

Ellen MacArthur Foundation, "The size of the prize," in *A New Dynamic. Effective Business in a Circular Economy*, pp. 30–44, 2014.

Feng, Z., Yan, N., 2007. "Putting a circular economy into practice in China". *Sustain. Sci.* 2, 95-101.

Ferreira, A. & Otley, D. 2009, "The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis", *Management Accounting Research*, vol. 20, no. 4, pp. 263-282.

Frosch, R.A. 1992, "Industrial Ecology: A Philosophical Introduction", *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, vol. 89, no. 3, pp. 800-803.

Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S., *Nationalekonomi, Högskolan Dalarna & Akademin Industri och samhälle* 2015;2016;; "A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems", *Journal of Cleaner Production*, vol. 114, 11-32.

Gond, J., Grubnic, S., Herzig, C. & Moon, J. 2012, "Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability", *Management Accounting Research*, vol. 23, no. 3, pp. 205.

Laubscher, M. & Marinelli, 2014. T "Intergartion of Circular Economy in Business" In proceedings of the conference Going Green , Wien , Österrike , 17-20 novemeber.

Lewandowski, M. 2016, "Designing the Business Models for Circular Economy—Towards the Conceptual Framework", *Sustainability*, vol. 8, no. 1

Pearce. D.W. Turner. R.K (1989) "Economics of Natural Resources and the Environment". Hemel Hempstead, Harvester Wheatsheaf, London. Italian edition 1991 by Il Mulino, Bologna

Metink, B. 2008, "Circular Business Model Innovation", Delft university of Technology

Santillo, D. 2007, "Reclaiming the Definition of Sustainability (7 pp)", Environmental Science and Pollution Research - International, vol. 14, no. 1, pp. 60-66

Stahel W.R, 2014. "The Business Angle of a Circular Economy. Higher competitiveness, higher resource security and material efficiency". In E. M. Foundation (Ed.), A New Dynamic. Effective Business in a Circular Economy. pp 1-8.

Stahel, W.R. 2016, "Circular economy", Nature, vol. 531, no. 7595, pp. 435.

Su, B., Heshmati, A., Geng, Y., Yu, X., 2013. "A review of the circular economy in China: moving from rethoric to implementation". J. Clean. Prod. 42, p 215-277.

Patrick Planing, 2016. "Business Model Innovation in a Circular Economy Reasons for Non-Acceptance of Circular Business Models", Scentific Online.

Von Bertalanffy L., 1950, "An outline of general system theory", Br. J. Phil. Sci., 1 (1950), pp. 134-165

Wrinkler, H. 2011, "Closed-loop production systems – a sustainable supply chain approach" CIRP J. Manuf. Sci. Technol., 4 (2011), pp. 243-246

## **Böcker**

Arbnor, A. & Bjerke, B. 1994, "Företagsekonomisk metodlära"; andra upplagan, Studentlitteratur, Lund

Bryman, A. & Bell, E. 2013, Företagsekonomiska forskningsmetoder, 2.[rev.] uppl. edn, Liber, Stockholm

Hawkins, P., Lovins, A. B. and Lovins L. H. (1999), Natural Capitalism, London, Earthscan, pp 77, 145-158, Sage Publications, Sage CA: Thousand Oaks, CA.

Jacobsen, Dag Ingvar. 2002, "Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och andra samhällsvetenskapliga ämnen", Studentlitteratur, Lund

László E., 1972, "The relevance of General System Theory" G. Brazille, New York.

McDonough, W. & Braungart, M. 2002, Cradle to cradle: remaking the way we make things, 1.th edn, North Point Press, New York, 17-27, 105-109

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Clark, T. & Sjöstén, L. 2010, Business model generation: a handbook for visionaries, game changers, and challengers, Wiley, Hoboken, N. J. 14

Ryan, B., Scapens, R.W., & Theobald, M., 2002, "Research Method and Methodology in finance and accounting", London, Thomson

Simons, R. 1995, "Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal", Harvard Business School Press, Boston, Mass.

## Elektroniska källor

Ellen MacArthur Foundation, 2013, "Towards the Circular Economy: Economic and Business Rationale for an Accelerated Transition". Ellen MacArthur Foundation.  
<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/assets/downloads/publications/Ellen-MacArthur-Foundation-Towards-the-Circular-Economy-vol.1.pdf> , pp. 22 26 (hämtad 2016-04-04)

Ellen MacArthur Foundation, 2015, "Growth Within: a circular economy vision for a competitive Europe". Ellen MacArthur Foundation.  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/publications/growth-within-a-circular-economy-vision-for-a-competitive-europe> (hämtad 2016-04-04)

Ellen MacArthur Foundation, 2015a, "History", Ellen Mac Arthur Foundation.  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/about/history> , (hämtad 2016-03-31)

Ellen MacArthur Foundation, 2015b, "About", Ellen Mac Arthur Foundation.  
<https://www.ellenmacarthurfoundation.org/about> , (hämtad 2016-04-01)

Ellen MacArthur Foundation, 2015c "Schools of Thought". Ellen MacArthur Foundation.  
<http://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/schools-of-thought/cradle2cradle> (hämtad 2016-03-31)

Ellen MacArthur Foundation, 2015e "Circular Economy System Diagram". Ellen MacArthur Foundation <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/circular-economy/interactive-diagram> (hämtad 2016-03-31)

Europeiska Kommissionen, 02-12-2015, "Att sluta kretsloppet" Europa Kommissionen.  
[http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-15-6203\\_sv.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-15-6203_sv.htm) (hämtad 2016-04-05)

Houdini, 2015a. Så jobbar vi med återvinning. Houdini.  
<http://www.houdinisportswear.com/se/sustainability/atervinning> (hämtad 2014-04-04)

Houdini, 2015b. Vi har inget hållbarhetsarbete, bara massa arbete. Houdini.  
<http://www.houdinisportswear.com/se/sustainability> (hämtad 2016-04-04)

Houdini, 2015c. Förläng livslängden på dina kläder. Houdini.  
<http://www.houdinisportswear.com/se/sustainability/houdini-repair> (hämtad 2016-04-04)

Houdini, 2015d. Miljöarbete & utveckling. Houdini  
<http://www.houdinisportswear.com/se/sustainability/timeline> (hämtad 2016-04-04)

Houdini, 2015e. Leverantörer & produktion. Houdini  
<http://www.houdinisportswear.com/se/sustainability/leverantorer-produktion> (hämtad 2016-04-04)

Houdini, 2015f. När vi gör revolution mår vi som bäst. Houdini  
<http://www.houdinisportswear.com/se/about/history> (2016-05-26)

Houdini, 2013, GRI-rapport,  
[http://www.houdinisportswear.com/client/houdini/dynamic/articles/houdini\\_gri\\_2013\\_9902.pdf](http://www.houdinisportswear.com/client/houdini/dynamic/articles/houdini_gri_2013_9902.pdf)  
(hämtad 2016-04-03)

Naturvårdsverket, 19-02-2016. Cirkulär Ekonomi. Naturvårdsverket.  
<https://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/EU-och-internationellt/EUs-miljoarbete/EU-och-resurseffektivitet-EU-2020/Cirkular-ekonomi/> (hämtad 2016-04-14)

Retriever,<https://web-retriever-info-com.ezproxy.ub.gu.se/services/businessinfo/displayBusinessInfo?orgnum=5566235700>, (hämtad 2016-05-26)

Stiftelsen för Svensk Industridesign, Hållbarhetsguiden, n.d. ”Vad är cirkulär ekonomi”.  
Stiftelsen för Svensk Industridesign.  
<http://www.svid.se/sv/Hallbarhetsguiden/Process/Metoder/Cirkular-ekonomi/> , (hämtad 2016-04-14)

Waste Management; Recycling 2.0  
[http://www.cafr.org/summit/speakers/ppt/2015-06-08\\_11:10:00\\_Robinson\\_Susan.pdf](http://www.cafr.org/summit/speakers/ppt/2015-06-08_11:10:00_Robinson_Susan.pdf), (hämtad 2016-04-07)

Worldbank, 2012, “What a Waste: A Global Review of Solid Waste Management, Worldbank.  
[http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1334852610766/What\\_a\\_Waste2012\\_Final.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTURBANDEVELOPMENT/Resources/336387-1334852610766/What_a_Waste2012_Final.pdf) (hämtad 2016-04-08)

World Commission, 1987, Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.  
<http://www.un-documents.net/our-common-future.pdf>, (hämtad 2016-03-19)

## **Direktiv**

Europadomstolen, “DIRECTIVE 2008/98/EC OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 19 November 2008 on waste and repealing certain Directives”, sidan 8 punkt 13.

## **Årsredovisningar**

Houdini Årsredovisning 2005-2006  
Houdini Årsredovisning 2006-2007  
Houdini Årsredovisning 2007-2008  
Houdini Årsredovisning 2008-2009  
Houdini Årsredovisning 2009-2010  
Houdini Årsredovisning 2010-2011  
Houdini Årsredovisning 2011-2012  
Houdini Årsredovisning 2012-2013  
Houdini Årsredovisning 2013-2014

# Bilaga 1.

## Inledande frågor:

- Berätta om dig själv!
- Vad innebär cirkulär ekonomi för dig?
- Varför har Houdini valt att implementera cirkulär ekonomi?
- Hur har cirkulär ekonomi påverkat dynamiken i företaget?
- Vilken har varit den största utmaningen med cirkulär ekonomi?
- Vilka för- och nackdelar kan du se med en cirkulär ekonomi?

## Frågor baserade på Otley och Ferreiras ramverk:

1. På vilket sätt kopplas cirkulär ekonomi till företagets vision och mission? Hur förmedlas företagets övergripande syfte och mål till företagets medarbetare?
2. Vilka är nyckelfaktorerna som främjar arbetet med cirkulär ekonomi, som anses vara centrala för företagets övergripande framtida framgång?
3. Hur ser organisationsstrukturen ut, och hur påverkar den arbetet med cirkulär ekonomi?
4. Vilka målsättningar och planer har företaget utformat för att främja implementeringen av cirkulär ekonomi?
5. Vilka processer och aktiviteter anses nödvändiga för att garantera deras framgång? Hur anpassas och kommuniceras dessa planer ut till chefer och anställda?
6. Vilka är företagets huvudsakliga nyckeltal kopplade till cirkulär ekonomi?
7. Finns det mål kopplade till era nyckeltal gällande cirkulär ekonomi? ( t.ex Rt 15 % nästa år) Hur utmanande är dessa mål?
8. Är cirkulär ekonomi integrerat i budgeten, och i så fall hur?
9. Vilka processer, om det finns några, använder företaget för prestationsutvärdering på individ-, grupp- och organisationsnivå, kopplat till cirkulär ekonomi?
10. Finns det ett belöningssystem/ sanktionssystem kopplat till arbetet med cirkulär ekonomi? Gäller detta för alla medarbetare? Hur är detta utformat?
11. Vilka specifika system för informationsflöden och nätverk har företaget anammat för att stödja utförandet av cirkulär ekonomi?